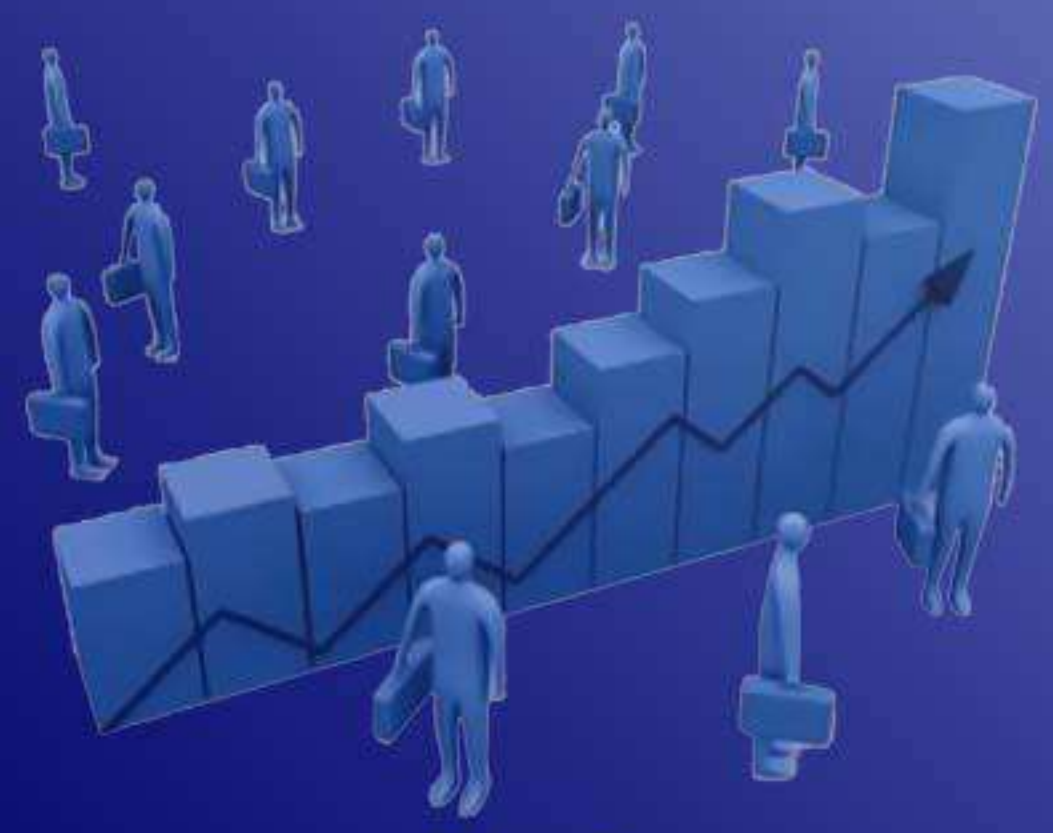
إدارة الموارد البشرية

دكتور

عبد السلام محمد عبد الجواد





منشورات
جامعة عمر المختار
البيضاء

إدارة الموارد البشرية

دكتور

عبدالسلام محمد عبد الجواد

عميد كلية الاقتصاد

جامعة عمر المختار

منشورات جامعة عمر المختار

البيضاء – ليبيا

2022

اسم الكتاب : إدارة الموارد البشرية

اسم المؤلف : عبد السلام محمد عبد الجواد

رقم الإيداع : 2022/110م

دار الكتب الوطنية بنغازي – ليبيا



منشورات
جامعة عمر المختار
البيضاء

الترقيم الدولي

ردمك ISBN 978-9959-79-122-1

بسم الله الرحمن الرحيم

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنتَ مَوْلَانَا
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

البقرة آية (**286**)

الإهداء

إلى روح والدي

عملاً يراد به منفعة

ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً

والى زوجتي

والى حلا ومحمد وجود

عرفاناً لما قدموه من الحب والتضحية

محبة ودعوة علم وحياة



محتويات الكتاب



الموضوع	الصفحة
رابعاً- نماذج الجدارة وتنمية الموارد البشرية	56
خامساً- الوصف الوظيفي باستخدام نماذج الجدارة	58
أسئلة للمناقشة	62

الفصل الثالث
تخطيط الموارد البشرية

الفصل الرابع
الاستقطاب والاختيار والتعيين



الموضوع **الصفحة**

الموضوع	الصفحة

الفصل الثامن

تدريب وتنمية الموارد البشرية



الموضوع **الصفحة**

الفصل التاسع
النقل والترقية

الفصل العاشر
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الموضوع **الصفحة**

الفصل الحادي عشر

إدارة وظيفة الأمن الصناعي (صيانة الصحة البدنية والنفسية للعاملين)

الفصل الثاني عشر

إدارة خدمات وبرامج الرعاية العمالية

الفصل الثالث عشر

نظم معلومات الموارد البشرية

الموضوع	الصفحة

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها ولا يوجد خلاف حولها؛ لكن إدارة الموارد البشرية شغلت – وما تزال – معظم العاملين والمديرين والباحثين في حقول وميادين الإدارة، وهي تعتبر من أهم وظائف الإدارة؛ لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكنها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار: الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقَع. وتعتمد على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

عليه رأينا التطرق لهذه المبادئ والأسس ومحاولة تقديم شرح عن إدارة الموارد البشرية في شكل الكتاب الذي بين يديك، حيث يقدم هذا الكتاب مساهمة في هذا الموضوع بهدف رفد المكتبة العربية به، آملا أن يفيد القارئ العربي سواء أكان باحثاً أم طالباً أم مديراً في بناء أنظمة وممارسات إدارية جيدة في المجالات المختلفة للموارد البشرية.

تتلخص أهمية هذا الكتاب في محاولة تقديم إضافة متميزة في موضوع إدارة الموارد البشرية على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع، وسبر

أغواره، حيث إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب، والشُّح الذي يقابله في العالم العربي، باستثناء بعض الدراسات والكتابات، لا يعني بحال من الأحوال عدم ملاءمة هذا الموضوع للبيئة العربية، وإنما يقع التقصير على عاتق الأكاديميين والمديرين في محاولة استكشاف وتوظيف هذا الموضوع على المستويين الأكاديمي والعلمي.

ومن هنا يرى الكاتب أن يقدم بين يدي القارئ، سواء أكان في المؤسسات الخاصة أو العامة أو غير الربحية كتاباً حول إدارة الموارد البشرية، والذي يتضمن ثلاثة عشر فصلا تمحورت حول مفهوم وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف وتخطيط وظائفها. ثم التطرق إلى الاستقطاب والاختيار والتعيين. كذلك تقييم الوظائف ونظام الأجور والمرتبات وتقييم الأداء البشرى. بعد ذلك التطرق إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية. ثم النقل والترقية، وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وإدارة وظيفة الأمن الصناعي، ثم التطرق إلى إدارة خدمات وبرامج الرعاية العمالية، وكان آخر ما تطرق اليه الكتاب نظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

هذا وقد استعان المؤلف بعدد من المراجع العربية والأجنبية التي كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا الكتاب، الذي يمكن الاعتماد عليه بوصفه مرجعاً رئيساً لتغطية منهج إدارة الموارد البشرية للاستفادة منه في الكليات والمعاهد والمراكز البحثية، وطلبة الدراسات العليا في مجال الإدارة. وكذلك لسد حاجة المكتبة العربية بمرجع في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال الموارد البشرية بصفة خاصة.

وقبل الختام، يتقدم المؤلف بجزيل الشكر وخالص التقدير لكل الأخوة والزملاء الذين قدموا يد العون والمساعدة لإخراج هذا الكتاب، من قراءة لأصول ومسودات، أو إبداء الملاحظات والتوجيهات والنقد البناء. كما يتقدم المؤلف بخالص التقدير والعرفان لمكتب

التـأليف والترجمـة والنشـر بجامعـة عمـر المختـار لموافقتـه علـى طباعـة ونشـر هـذا الكتـاب وإخراجه إلى حيز الوجود، كذلك لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير للسيد الأستاذ / **عبد الكريم جاد الله عزوز** من المركز الدولي للحاسوب، على تنسيق وإخراج هذا الكتاب.

وفي الختام... إن المؤلف بشر يصيب ويخطئ، ويتوجه إلى الله بالدعاء على توفيقه في تقديم هذا الكتاب وعلى حسن قراءتكم ومتابعتكم له، ونشكر لكم سعة صدركم ونرجو أن ينال إعجابكم، والحمد لله الذي هدانا إلى هذا.

وما توفيقي الا بالله...

المؤلف

البيضاء

يوليو/2020

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية: مفهومها وأهميتها

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – أهداف إدارة الموارد البشرية

ثانياً – الأسباب التي أدت إلى ضرورة وجود جهاز متخصص لإدارة الموارد البشرية

ثالثاً – سبل تحسين الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية

رابعاً – الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

خامساً – العوامل المؤثرة على استراتيجية وسياسات الموارد البشرية

سادساً – التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية: مفهومها وأهميتها

تمهيد

بدأت إدارة الموارد البشرية في الممارسة الفعلية لدورها مع ظهور المشروعات الكبيرة التي صاحبت قيام الثورة الصناعية، إلا أن هذا الدور كان محدوداً في البداية، حيث تمثل في قيام إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بملفات أو سجلات العاملين، بالإضافة إلى إعداد كشوف الأجور، وإنهاء خدمة المواطنين وغيرها من الأعمال التسجيلية.

وكنتيجة لهذا التطور في طبيعة المهام التي تقوم بها تلك الإدارة داخل المنظمة، امتد دورها إلى ما وراء الطابع الإداري ليشمل القيام بدراسة: الاتجاهات، الميول، الروح المعنوية، والعوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية، ومما ساعد في هذا التطور أنه لم يعد خافيا على مديري الإدارات الأخرى في المنظمة مزايا الرجوع إلى إدارة الموارد البشرية في هذه الأمور لحل المشكلات المتخصصة التي تواجههم، بدلاً من الاعتماد على أنفسهم.

وهذا الموقع المتميز الذي تحتله إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، وإن كان يكشف عن الاهتمام المتزايد الذي حصلت عليه في الفترة الأخيرة وتعاظم دورها في مواجهة مشكلات الأفراد، والتي تعد من أخطر المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة، إلا أنه قد جاء أيضاً نتيجة تأثير عدد من الاعتبارات من أهمها:

1- أن إدارة الموارد البشرية يدور عملها الأساسي حول العاملين، الذين يعتبرون عنصراً مشتركاً في جميع مواقع العمل داخل المنظمة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تقدم خدماتها ويتصل عملها بجميع الإدارات في المنظمة. لذلك فمن المرغوب فيه – انعكاساً لهذه الحقيقة – أن توجد إدارة الأفراد في مستوى أعلى يمكنها من التعامل مع جميع الإدارات الأخرى في المنظمة، وبما يتيح لها أن تقدم خدماتها لهم كإدارة استشارية معاونة.

2- أن إدارة الموارد البشرية في علاقاتها بالإدارات الأخرى في المنظمة تعتبر سلطة استشارية تقوم على النصح والإرشاد والاقتناع، وتعتمد أساساً على النظرة المستقلة والمحايدة للأمور، ولذلك فهي وإن كانت لا تملك أي سلطات إدارية فإنه من المرغوب فيه ألا تقع تحت التأثير الإداري لأي إدارة أخرى في المنظمة، ذلك أن مجرد خضوعها لإحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة سيفقدها القدرة على إبداء الرأي المستقل المحايد، وستتحول إلى جهاز تابع خاضع لإدارة تنفيذية يعبر عن احتياجاتها على نحو مباشر دون قدرة على النقد أو حتى المشاركة، ولذلك ينبغي الحرص على استقلال هذه الإدارة وعدم تبعيتها لأي إدارة تنفيذية، ولذلك يفضل أن توجد تحت الإشراف المباشر لمدير عام المنظمة.

أولاً- أهداف إدارة الموارد البشرية

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، ولا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة، ووظائف سياسات الموارد البشرية، والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير، ويمكن القول بصفة عامة إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي (عبدالوهاب، 2006):

1. الأهداف التنفيذية Executive Objectives;

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تطبيق أهداف المنظمة، فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يشمل نجاحها تيسير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

2. الأهداف الوظيفية Functional Objectives;

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف وانتهاءً بتقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

3. الأهداف الاجتماعية ;Societal Objectives

تعمل إدارة المواد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هذا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية، والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

إن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع، ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل، سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات التي تكون المنظمة في غنى عن وجودها، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة ... وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

4. الأهداف الشخصية ;Personal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والإنتاج.

إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

ثانياً – الأسباب التي أدت إلى ضرورة وجود جهاز متخصص لإدارة الموارد البشرية

في المنضمات صغيرة الحجم التي يحتاج العمل فيها لعدد محدود من الأفراد يسهل لصاحب العمل تحديد الاحتياجات من الأفراد، أما في المنضمات كبيرة الحجم التي أصبحت أحد السمات المميزة للعصر الحديث فمن الصعب على الإدارة التنفيذية أن تقوم بمهام اختيار الأفراد لأسباب كثيرة منها:

1. التغير في تركيب القوى العاملة داخل المنظمة سواء من حيث النوع أو مستوى المهارة أو المستوى التعليمي، فالقوى العاملة أصبحت في غالبيتها عالية المهارة، وعلى درجة عالية من التأهيل والثقافة، وهذا التنوع في تركيب القوى العاملة داخل المنظمة تطلب تنوع برامج وسياسات الأفراد، وتباين المشاكل التي يمكن أن تواجهها الإدارة في التعامل مع القوى العاملة، وأصبح على الإدارة التنفيذية بمفردها دون معاونة جهاز متخصص في شؤون الأفراد أن تتصدى لتلك المشاكل.
2. تزايد التدخل الحكومي في تنظيم العلاقة بين الأفراد والإدارة وذلك من أجل حماية حقوق الأفراد من تعسف الإدارة، فالتدخل الحكومي من الممكن أن يأخذ الأشكال الآتية:

- تحديد شروط عقد العمل
- تحديد ساعات العمل
- تحديد العدد الأدنى للأفراد
- وضع أنظمة الإجازات
- وضع أنظمة التأمينات والرعاية الصحية

وهذا التدخل وإن كان في صالح الأفراد إلا أنه يعتبر قيداً من جهة الإدارة وأصحاب الأعمال، حيث تطلب هذا التدخل وجود متخصصين على مستوى عالٍ من الكفاءة في متابعة هذه القوانين وتنفيذها.

3. إن خطط وسياسات الأفراد أصبح ينظر إليها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الهيكل الكلي للخطط والسياسات العامة في المنظمة، التي أصبحت كالسياسات الأخرى بالمنظمة حساسة لكل المتغيرات العالمية والمحلية المحيطة بالمنظمة.

4. تواجه المنظمات العديد من التحديات المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

أ. **تحديات الجودة**: وما يتطلب هذا من ضرورة الاستخدام الفعال للقدرات (المهارات والموارد المتاحة للموارد البشرية، والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية).

ب. **تحديات العولمة**: والمتمثل في عولمة الفكر في مختلف مجالاته – وما نتج عن ذلك من ضرورة التوسع في التعامل مع الأسواق الخارجية وإعداد العاملين ذوي القدرات الفائقة للتعامل مع المؤسسات الدولية.

ثالثاً– سبل تحسين الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية

تتطلع الإدارة دائماً إلى توجيه وتنظيم الموارد البشرية بالمنظمة وإدارة وتنظيم المشروع من خلال إمداده بالإمكانات والتجهيزات اللازمة كالمواد، والآلات، لذلك فإن مسؤولية الإدارة عن زيادة الإنتاجية للموارد البشرية أكبر من مسؤولية الموارد عنها، وتحقيق الإدارة للكفاءة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد التنظيمية سواء أكانت بشرية أم مالية أم معدات، وذلك من خلال:

1. تخطيط وتنظيم ورقابة العمليات الإدارية.
2. إدارة الموارد البشرية، والمالية، والإنتاجية والمواد، والتسويق.

إن قدرة أي منظمة على النجاح، والنمو تتوقف على قدرتها في استغلال كل مواردها المتاحة وذلك في ظل موارد المنظمة المحدودة، التي تتميز بالندرة، ولذلك يتحتم على أي منظمة ضرورة القيام بإضافة قيمة جديدة على المدخلات التي تستخدمها في الحصول على المخرجات المختلفة حتى يتحقق النمو، والاستقرار المستمر.

رابعاً- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الاستراتيجية: هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، أما استراتيجية الموارد البشرية فهي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبذلك فإن استراتيجية الموارد البشرية تكمن في أنها:

- جزء من استراتيجية المنظمة.
- تتكامل وتتفاعل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

عناصر استراتيجية الموارد البشرية

تشمل عناصر استراتيجية الموارد البشرية ما يلي:

1. دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية، ويعني هذا دراسة وتحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل المحيطة بالمنظمة من:

- البيئة الداخلية
- البيئة الخارجية
- البيئة التنافسية

2. صياغة أهداف نظام الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
3. صياغة الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والمتفقة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
4. تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية.
5. تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة.

خامساً – العوامل المؤثرة على استراتيجية وسياسات الموارد البشرية

تتعدد العوامل المؤثرة على سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لتشمل:

أولاً– عوامل داخلية

وتتمثل هذه العوامل في:

1. **حجم المنظمة**

في المنظمات صغيرة الحجم لا يحتاج المالك الوحيد لإدارة الموارد البشرية؛ لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات الموارد البشرية في مشاريعه الصغيرة ، في الاختيار والتعيين والاستقطاب، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي إدارة الموارد البشرية، وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمنظمة، بوصفه نتيجة لتطور إدارة المنظمات وتعدد أنواع المنظمات، وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها، وانتشارهم في كل مكان، وقد رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها، وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها

بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. على الرغم من تعدد الهياكل في المنظمة فإننا نجد أن المنظمات المتوسطة والكبيرة في الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد جهاز لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.

2. ثقافة الإدارة العليا

تمثل ثقافة الإدارة العليا أهميةٌ كبيرة في سائر المنظمات؛ وذلك لما لها من تأثير على طبيعة المنظمة وكيفية انجاز المهام، فالثقافة التنظيمية للإدارة العليا توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين على حجم التدعيم لأدوار وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنظمات طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة.

3. طبيعة الهيكل التنظيمي

يؤثر الهيكل التنظيمي على سياسات الموارد البشرية، حيث إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية منظمة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد وحجمه في كافة المنظمات، لكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر، وتناسق تام مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

4. المهارات المتوافرة للعاملين بإدارة الموارد البشرية

كلما توافرت المهارات، والكفاءات لدى المديرين والعاملين، أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

5. استراتيجيات المنظمة العامة واتجاهاتها وتطبيقاتها في المنظمة ككل

إن السياسات العامة للمنظمة ككل تؤثر بقوة على سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكِّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً- عوامل خارجية

تتمثل هذه العوامل في:

1. العوامل المتعلقة ببيئة الصناعة الخاصة بالمنظمة

حيث تتأثر سياسات إدارة الموارد البشرية بالعوامل المتعلقة بالصناعة، التي تنتمي إليها المنظمة، فتختلف سياسات الموارد البشرية حسب طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه، وكذلك حسب النشاط النقابي في الصناعة.

2. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تتعدد هذه العوامل لتشمل:

أ- **المتغيرات التكنولوجية**: وتتمثل تلك المتغيرات في نظم الاتصالات، والحاسبات الإلكترونية والمعدات، والآلات، حيث يؤثر المستوى التكنولوجي من خلال التغير الذي يحدثه في هيكل العمالة، وكذلك مستوى المهارات المطلوبة.

ب- **المتغيرات الاقتصادية**: تتعدد تلك المتغيرات لتشمل المتغيرات الاقتصادية المحلية، والدولية، وتؤثر تلك المتغيرات على نظم وسياسات الموارد البشرية بشكل واضح:

- فقد يؤدى الانتعاش الاقتصادي، وما يترتب عليه من نمو في الصادرات إلى زيادة حركة التعيينات.
- أما في ظل ظروف الكساد فقد تضطر الكثير من المنظمات إلى تخفيض قوة العمل أو تغيير السياسة المتبعة من نظم دائمة إلى نظم مؤقتة.

ج- **ظهور الشركات متعددة الجنسية**: قد ينتج عن ظهور الشركات متعددة الجنسية الاتجاه إلى التكتل والاندماج على المستوى العالمي، ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية وبالمثل أهمية السياسات، والتطبيقات الخاصة بالموارد البشرية.

د- **التشريعات الحكومية**: تؤثر القوانين، والتشريعات، واللوائح على سياسات الموارد البشرية فعلى سبيل المثال تتدخل القوانين في:

- تحديد حد أقصى لساعات العمل
- تحديد حد أدنى للأجور
- نظم التأمينات
- الأمن الصناعي

هـ- **السياسات المتبعة من قبل المنافسين**: تظهر أهمية هذا العامل خاصة في ظل ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز والابتكار

للمنظمة وذلك من خلال قيام بعض المنافسين في سوق العمل باستقطاب موارد بشرية جاهزة ومدربة قادرة على تحقيق التميز، ومن ثم المنافسة في سوق العمل.

سادساً– التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في:

1. **تحديات الجودة**

أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة، التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية في الصناعة، ومن ثم في زيادة التصدير والوقوف أمام الشركات المنافسة عالمياً.

2. **تحديات العولمة**

إن عالم اليوم يواجه عولمة الفكر في مختلف المجالات، ويأتي في مقدمة ذلك الفكر الإداري المتعلق بالنواحي التسويقية، والمالية، والبشرية، ولمواجهة هذه التحديات يجب على المنظمة عمل العديد من الأشياء منها:

- التوسع في التعامل مع الأسواق الخارجية.
- إعداد كوادر من الموارد البشرية قادرة على التعامل مع متغيرات العصر، واكتساب المهارات العالية.

3. **تحديات اجتماعية**

تنتج تلك التحديات من التغير في خصائص قوة العمل المتمثلة في:

أ. التغير في قيم وأخلاقيات العاملين.

ب. التغيرات التشريعية والقضائية.

ج. التغير في التقاليد والأعراف.

د. التغير في المفاهيم الأخلاقية.

هـ. عدم ملاءمة نظم التعليم لمتطلبات التغيرات البيئية.

و. التغيرات الديموغرافية في قوة العمل والاتجاه إلى أعمال معينة مثل الأعمال الخدمية.

ز. التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية للدولة من الاقتصاد الزراعي إلى الصناعي وما ترتب على ذلك من نمو في العديد من الأعمال مثل محللي نظم الكمبيوتر، وعلماء الأحياء.

4. تحديات نظم الأداء المتميز في العمل

ظهرت معايير للأداء المتميز في العمل، لمواجهة مختلف تحديات التطور فيه، ويتضح ذلك من خلال:

- التغير في هيكل المنظمة وظهور اتجاهات لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والتقليص من تكاليف العمالة، وذلك عن طريق تقليل عدد العاملين الدائمين، مما أثر ذلك على شكل الهيكل التنظيمي وظهور الهياكل المسطحة بدلاً من الهياكل الهرمية.
- زيادة أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية في المنظمة. وبخاصة نظم معلومات الموارد البشرية.
- التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة، وذلك لملاحقة التغيرات في الفترة الأخيرة وبخاصة التغيرات الناتجة عن الاتفاقات، الاندماجات والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا، ونظم الاتصال، والمعلومات.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: وضح بالشرح أهم أهداف إدارة الموارد البشرية؟

السؤال الثاني: ماهي الأسباب التي أدت إلى ضرورة وجود جهاز متخصص لإدارة الموارد البشرية؟

السؤال الثالث: وضح مع الشرح والفصيل العوامل المؤثرة على استراتيجية وسياسات الموارد البشرية؟

السؤال الرابع: اشرح أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف الوظائف

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولا- تحليل الوظائف

ثانياً – تصميم الوظائف

ثالثاً- نماذج الجدارة أشمل من وصف الوظائف

رابعاً- نماذج الجدارة وتنمية الموارد البشرية

خامساً- الوصف الوظيفي باستخدام نماذج الجدارة

الفصل الثاني
تحليل وتوصيف الوظائف

تمهيد

تعتبر (الوظيفة) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية. فليس هناك تقريبا ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها. فعند اختيار الأفراد المناسبين، فإنه يتم اختيارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى. وعند تدريب الأفراد فإنه يتم تدريبهم على وظائف محددة بعينها. والأمثلة عديدة وتوضح أن فهم الوظائف ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسنتناول في هذا الفصل تحليل الوظائف وتصميمها، ونماذجها، والوصف الوظيفي باستخدام هذه النماذج.

أولاً– تحليل الوظائف Job analysis

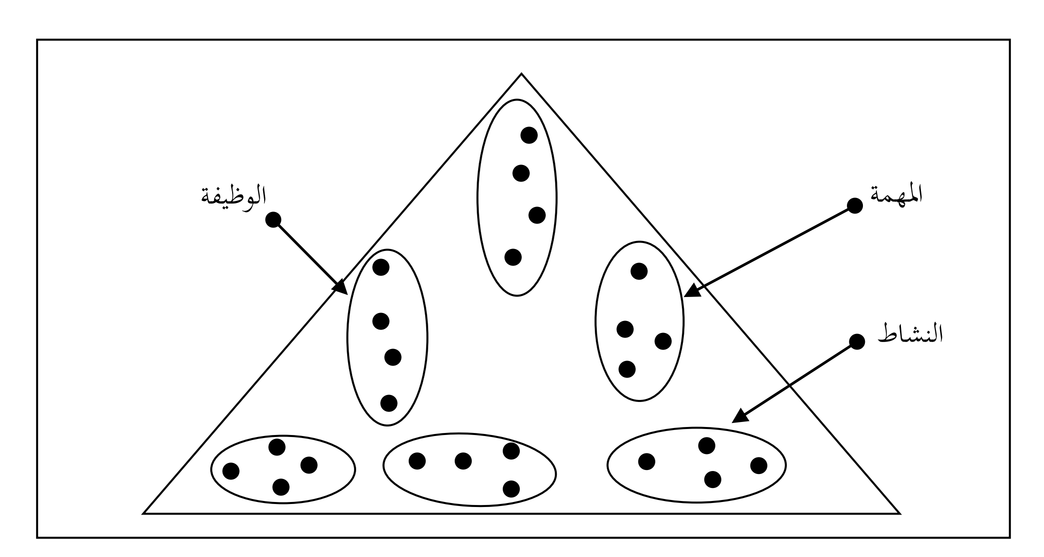
تتكون أي منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها. ويعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف، ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. وينتج عن هذا التحليل، معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة Job Description، وكذلك توصيف للوظيفة Job Specification، وماهي نوعية الأفراد الواجب استخدامهم للقائمة لما تتضمنه الوظيفة من أعمال.

من هنا يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح" (ديسلر 194:2015).

فهو إذن عملية جمع المعلومات عن خصائص كل وظيفة التي تميزها عن غيرها من الوظائف، لأن الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات هي محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟ (أنشطة العمل).
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟ (سلوكيات الأفراد).
- ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال؟ (الآلات والمعدات والأدوات ومعينات العمل).
- ما هو الأساس الذي على ضوئه يتم تقييم أداء الأفراد؟ (معايير الأداء).
- ماهي الظروف التي تمارس فيها الوظيفة؟ (البيئة).
- ما هي المؤهلات والقدرات للقيام بتلك الأعمال؟ (المتطلبات البشرية).

ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (يطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة والشكل (2-1) يوضح هذه المصطلحات في شكل تقريبي.



الشكل (2-1) مصطلحات تحليل العمل (السلمي، 50:أ 1998)

من خلال ما تقدم في عملية تحليل الوظائف فإنه يمكن توضيح ما يلي:

1.1. الهدف من تحليل الوظائف

يعتبر توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية وسنوضح ذلك فيما يلي (ديسلر، 2015):

1. تصميم العمل (الوظيفة) Job Design

تصميم الوظيفة يتبع تحليل الوظيفة، أي أنها الخطوة التالية بعد تحليل الوظيفة. ويهدف إلى تحديد وتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل واحدة لتحقيق أهداف معينة. كما أنه يوضح الطرق والعلاقات الضرورية لنجاح وظيفة معينة. وبعبارة أبسط، يشير إلى ماهية، وكمية، وعدد ترتيب المهام / الوظائف.

2. الاختيار

تحليل العمل يوفر بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، ويجب على المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، بحيث تصنفهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

3. تقييم الوظائف

حيث تستخدم المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف في تقييم الوظيفة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من الوظائف، مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص، والواجبات، والمسؤوليات، والمهام، والمواصفات، وظروف العمل، والمؤهلات اللازمة، والنتائج المترتبة، وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، ووضع هيكل الرواتب، والأجور على مستوى المنظمة ككل.

4. تقييم أداء العاملين

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمسؤوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم. ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

5. التدريب

إذا تبين أن هناك فارقا بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلا، وبين المواصفات المطلوبة فيه، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات، والمواصفات والمهام، والمهارات الناقصة، فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

6. تبسيط العمل

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

7. الترقية والنقل

تساعد عملية تحليل العمل في اتخاذ قرارات الترقية، والنقل، وذلك استناداً إلى مدى تطابق مواصفات شاغل الوظيفة – من حيث المؤهلات والخبرات – بمتطلبات شغل الوظيفة.

8. التطوير التنظيمي

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

9. وضع برامج السلامة والأمن

تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء (كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة والأتربة ... وغيرها). ويمكن الاستفادة من تلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري بقدر المستطاع.

10. تخطيط القوى العاملة

وجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة، وما هي الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الاحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

1.2. من يقوم بتحليل الوظائف

يوجد تعاونا مشتركا بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة. وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق الوظائف ويشرف على تنفيذها، ويقوم بإخراجها في الشكل النهائي لها، والشكل (2-2) يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية، ودور المديرين التنفيذيين في تحليل الوظائف.

وعند القيام بتحليل العمل لا بد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك، وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية، ومستشار خارجي، أو لجنة مشتركة بينهما، وأيا كان الوضع، فيجب أن تتوفر فيهم المؤهلات، والمعرفة المناسبة، والخبرة السابقة لذلك والسلطة الكافية لجمع البيانات، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها ومراجعتها. كما يجب أن تتوافر الشخصية القوية، لإقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل.

مدير الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
1. إعداد إجراءات تحليل الوظيفة 2. التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات 3. تصميم الوظائف 4. إعداد توصيف الوظائف 5. مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها 6. دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.	1. توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل 2. التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة، ومراجعتها 3. مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها 4. إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف.

شكل (2-2) من يقوم بتحليل العمل (السلمي، 53:1998أ)

1.3. الأسلوب المستخدم في تحليل الوظائف

ينتج عن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبان أساسان هما:

1. وصف الوظيفة

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة ونوعية الإشراف والمهام الرئيسة.

2. مواصفات شاغل الوظيفة

تتمثل في تحديد المهارات، والمعارف، والقدرات، والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة، والمستوى التعليمي، والذكاء، والمقدرة العقلية والجنس، والعمر... وغيرها.

ومن هنا يلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة معياراً للعمل، تعد استمارة التوصيف معيارا للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى من الملامح والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف؛ لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن.

والشكل رقم (2–3) يبين محتويات هذين الجانبين، وصف الوظيفة ومواصفات الموظف شاغل الوظيفة.

كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟

هناك أسلوبان لتحديد المواصفات أو الملامح هما:

الأسلوب التقديري

وذلك بالاعتماد على خبرة وتقدير الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها، وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية.

الأسلوب الإحصائي

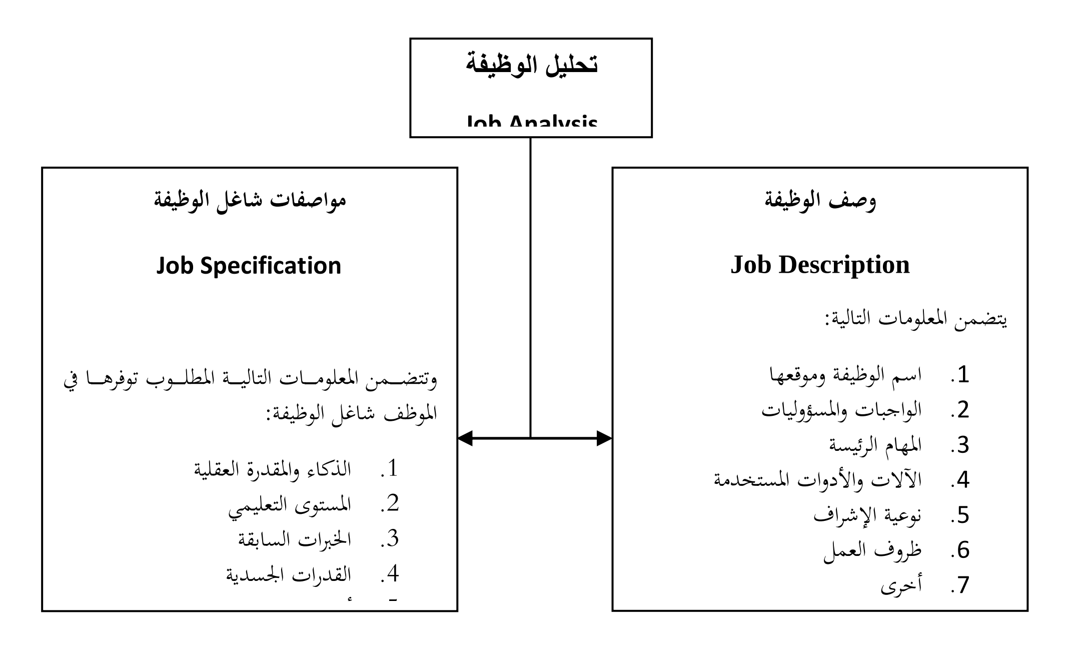
ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

أ. تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالٍ.

ب. قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.

ج. قياس كفاءة شاغلي الوظيفة.

د. حساب قوة واتجاه الارتباط بين الفقرتين السابقتين وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء.



شكل رقم (2-3) نتائج تحليل العمل

1.4. خطوات تحليل الوظائف

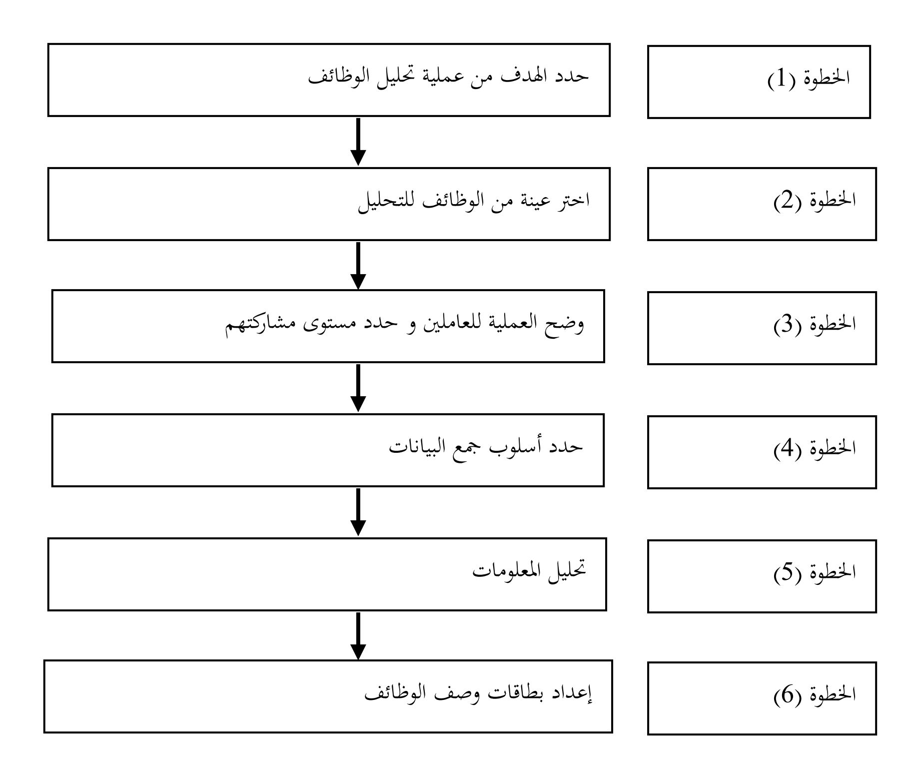
تتكون عملية تحليل الوظائف من ست خطوات أساسية هي:

تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف واختيار عينة من الوظائف وتوضيح عملية التحليل للعاملين، مع تحديد مستوى المشاركة ثم جمع البيانات، وتحليل المعلومات، وأخيرا مراجعة وتحديث المعلومات (Johh, 2013:150-151). انظر الشكل (2-4).

1. تحديد الهدف

أول قرار يجب أن يأخذه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف أي هل ترغب الشركة في تحليل الوظائف، لأنها أخذت تنمو وتتوسع

بسرعة أو لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف؟ هل تجري عملية التحليل بسبب اندماج الشركة مع شركة أخرى أو قسم مع قسم آخر في الشركة؟ إذ لا بد إن يكون الهدف من عملية التحليل واضحا ومرتبطا مع استراتيجية الشركة من أجل نجاح العملية.



الشكل (2–4) خطوات تحليل الوظائف المصدر: (Johh, 2013)

2. اختيار عينة من الوظائف

إذا كانت الشركة موجودة وتعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها فعلينا اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف. ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى

فئات محددة مثل الوظائف الكتابية وفئة الوظائف الفنية وفئة الإدارة العليا والوسطى كرؤساء الأقسام أو فئة خط الإشراف المباشر كالمشرفين على العمال وهكذا. أما إذا كانت الشركة جديدة فلا بد من أخذ جميع الوظائف.

3. توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

يجب ألا يكون هدف تحليل الوظائف سرياً بالنسبة للعاملين والمديرين، بل على العكس يجب إخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل، ولماذا تحتاج الشركة إلى تحليل الوظائف وبمن عليهم الاتصال إذا كانت لديهم أسئلة معينة بخصوص أوقات عملية التحليل، وما هو دورهم في عملية التحليل؛ ذلك لأن إخفاء هذه المعلومات أو عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون أن وظائفهم في خطر، وبالتالي ستزداد مستويات القلق لديهم.

4. مرحلة تجميع البيانات المطلوبة

إن مرحلة تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضفي على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية العمليتين التاليتين؛ بل لتأثيرها على موضوعية عملية التحليل ككل.

ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين توجد ثلاث طرق:

أ) الملاحظة الشخصية.

ب) الاستبيان.

ج) المقابلات الشخصية.

وسيتم التطرق لهذه الطرق الثلاث بشيء من التفصيل لاحقا في هذا الفصل.

5. مرحلة تحليل المعلومات

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل، تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها، وإزالة التضارب بينها، ثم تصنيفها إلى عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف، ومستوى صعوبتها، والمسؤوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه.

- تتمثل عوامل التحليل في: واجبات الوظيفة، ظروف العمل ومخاطره، إشراف الوظيفة على وظائف أخرى، الإشراف الواقع على الوظيفة، المسؤوليات غير الإشرافية (المسؤولية عن مراجعة أعمال الآخرين، المسؤولية عن اتخاذ القرارات أو التقدم بمقترحات، مسؤولية الاتصالات التي تقتضيها الوظيفة) ومؤهلات شاغل الوظيفة.

6. مرحلة إعداد بطاقات الوصف

تهدف إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة، ولا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة البيانات وتحديثها باستمرار، يوضح الشكل (2-5) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة.

1.5. تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل الوظائف

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل. ومن أهم هذه البيانات ما يلي:

- اسم الوظيفة
- تبعيتها التنظيمية
- واجباتها

بطاقة تحليل الوظيفة

اسم الوظيفة.................................... رقم الوظيفة.................................

الإدارة التابعة لها............................. القسم / الشعبة ....

المرتبة الوظيفية .... الدرجة ....

بداية المرتب .... نهاية راتب الوظيفة ....

المشرف المسؤول عن الوظيفة ....

أولا - وصف الواجبات الوظيفية

- الأعمال التي تنفذها يوميا وتحتمها طبيعة العمل اليومي
- أهمية الوظيفة في القسم والشركة.

الشكل (2-5) يوضح نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة (ديسلر 203:2015)

- سلطاتها ومسؤولياتها

- الإشراف على الآخرين
- طبيعة القرارات المتخذة
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة
- المعلومات الداخلة للوظيفة والخارجة منها
- ظروف العمل
- الأخطار المحيطة بالعمل
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل

1.6. أساليب جمع الحقائق والمعلومات

تستخدم عادة الأساليب الأساسية التالية لجمع الحقائق والمعلومات (Condrey, 2005: 533 – 535)

1. الملاحظة أو المشاهدة الشخصية

تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بأن يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه، ليستأذن في بدء الملاحظة وفي تحديد العاملين الذين ستتم ملاحظتهم، ثم يقدم المحلل نفسه لهم ويشرح لهم طبيعة المهمة وأهدافها، وتتم عملية الملاحظة بتتبع عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها، وخطواتها، وعلاقتها بغيرها، وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة، ويكفل هذا الأسلوب دقة وسلامة الحقائق التي يتم جمعها، ويؤمن له ملاحظة عدد من الوظائف في الوقت نفسه.

تصلح الملاحظة الشخصية للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهر وذات الطابع الجسمي المتكرر أي: الوظائف التي تنطوي على عمليات يدوية، أما الوظائف التي تعتمد في أدائها على المجهود الذهني فيتعذر رصد أنشطتها عن طريق الملاحظة الشخصية.

2. المقابلة الشخصية

أي مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة، على أن ما يجب ذكره هنا أن المحلل لا يحتاج إلى إجراء مقابلات مع جميع الذين يشغلون منصباً معيناً بل يكتفي بعينة ممثلة منهم، بحيث تضم هذه العينة أكثر الموظفين خبرة وأقلهم خبرة كذلك، وعادةً ما يقوم المقابل بإثارة عدد من الأسئلة مع شاغل الوظيفة، تتعلق بحجم الواجبات الوظيفية، والأجزاء التي تتكون منها ومدى انتظام هذه الأجزاء، وتكرارها وتوقيتها، ودرجة أهميتها وصعوبتها والإشراف الذي تمارسه الوظيفة أو الذي يقع عليها ونحوها. وهذا الأسلوب شائع الاستخدام في الوظائف ذات التخصصات العالية (وظائف البحوث)؛ نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من ضرورة التعمق في استيفاء المعلومات وضرورة تطويع الأسئلة بما يناسب الطبيعة المعقدة والمتغيرة لكل وظيفة.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات اللازمة ويمكن المحلل من مناقشة جوانب الوظيفة المختلفة ويضمن هذا الأسلوب مشاركة مباشرة ومفتوحة للموظفين ويعطي المحلل فهما أفضل للوظيفة.

ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يتطلب كثيرا من الجهد والوقت، كما أنه قد يركز على العناصر الحالية للوظيفة ويتجاهل النواحي المستقبلية لها ويعيبه أيضاً التركيز على شاغل الوظيفة لا على مواصفات الوظيفة نفسها، وعلى ما يقوم المرؤوس بأدائه فعلا.

هناك بعض الإرشادات التي ينبغي على القائم بالمقابلة أن يأخذها في الاعتبار؛ لضمان الحصول على معلومات أكثر دقة، ومن أهم هذه الإرشادات ما يلي:

أ. أن يقدم نفسه للموظف والمراد تحليل عمله ولرئيسه مبيناً أهداف وبرنامج تحليل الوظائف، وكيفية تأثيره على باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية والفوائد التي ستعود عليه وعلى المنظمة من البرنامج.

ب. أن يشعر الموظف بأهميته وأهمية الوظائف التي يقوم بها حتى يستطيع أن يحصل منه على ما يريد من معلومات.

ج. أن يتحدث مع الموظفين والمشرفين بنفس لغتهم في العمل، وهذا يتطلب أن يكون ملما بمصطلحات المهنة؛ لأن ذلك يسهل مهمة الاتصال بين الطرفين.

د. يجب أن يوضح للموظف أن الهدف من التحليل هو الوصول إلى وصف واقعي للوظيفة وليس الهدف وصفه هو، ووضوح هذه الناحية بالنسبة للموظف الذي يعطى المعلومات يساعده في تقديم معلومات وبيانات واقعية.

هـ. أن يكون معلوماً لديه أن الموظف هو أكثر الناس معرفة بعمله وأن دوره فقط هو استخلاص المعلومات المطلوبة من القائم بالعمل وتنظيمها بالشكل الذي يساعد على الاستفادة منه.

و. أن يتأكد من مدى صدق المعلومات المرتبطة بالوظيفة، فالمعلومات التي تم جمعها من موظف معين ينبغي مراجعتها بواسطة رئيسه ومطابقتها للبيانات التي تم الحصول عليها من أشخاص آخرين يشغلون الوظيفة نفسها.

3. الاستبيان الكتابي

وفقا لهذا الأسلوب يقوم شاغل الوظيفة بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، بحيث تغطي الوظيفة التي يؤديها من حيث واجباتها ومسؤولياتها والمعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها ودرجة تكرار جزئياتها.

والاستبيان الكتابي هو من أكثر أساليب جمع المعلومات شيوعاً، لسهولته وانخفاض تكلفته، ويكون أداة فعالة عندما تكون الوظائف التي سيتم تحليلها واضحة المعالم، والذي يعيبه أن البيانات التي يتم جمعها قد تكتنفها المبالغة فقد يعمد أحد العاملين – لعدم وجود اتصال مباشر بين محلل الوظيفة والموظف – إلى إعطاء إجابات غير صحيحة أو غير دقيقة ظناً منه أن لذلك تأثير على مستوى وظيفته، وقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو عدم الوضوح، كما قد تظهر مشكلات تتعلق بتفسير الأسئلة لدى المجيب عن الاستبيان ولدى المحلل أيضا.

كما أن صعوبة وضع نموذج يفهمه جميع العاملين في المنظمة يمثل عيباً آخر. والأسلوب الأفضل يتحدد بناءً على نوع الوظيفة: فأسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان يناسبان الوظائف الإشرافية والتخصصية، في حين يناسب أسلوب الملاحظة الشخصية الوظائف الروتينية.

مدى صعوبة أو سهولة وصول المحلل إلى مكان العمل، فأسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية يناسبان الوظائف الموجودة في المركز وأسلوب الاستبيان يناسب الوظائف الموجودة في الفروع.

مدى تقبل الموظفين الأسلوب المتبع، فأسلوب المقابلة الشخصية يعتبر أكثر قبولا من جانب الموظفين؛ لأنه يفتح المجال للمحلل للتوضيح والتفسير، في حين يعتبر أسلوب

الاستبيان وأسلوب المشاهدة على النقيض من ذلك بخاصة إذا لم يمهد لهما بالإعداد والتهيئة المناسبين.

4. الملاحظة الميدانية

يمكن الاعتماد على الملاحظة الميدانية كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات للوظائف المراد تحليلها تمهيداً لتحليلها وذلك إما كوسيلة منفردة لجمع هذه البيانات بأن يظل المحلل في مكان العمل عدة أيام يلاحظ خلالها العامل أو الموظف أثناء أدائه للمهام المنوط بها أو كوسيلة مكملة للاستقصاء والمقابلة الشخصية وهو ما يجرى عليه الاستخدام لها عادةً، وبالرغم من أن هذه الطريقة لا تمكن بمفردها من الحصول على معلومات كافية لأغراض تحليل الوظائف إلا أنها تعتبر من أكثر الطرق ملاءمة في حالة الوظائف البسيطة التي تتضمن أعمالاً متكررة كما أنها تفيد أيضا في حالة الوظائف الأخرى للحصول على معلومات دقيقة عن الأحوال الواقعية لظروف العمل وطبيعة الآلات والمعدات المستخدمة والمخاطر التي يتعرض لها القائم بالوظيفة.

عموماً، فإن الأخذ بأي من الوسائل السابقة يرجع إلى عوامل وظروف معينة، فما قد يناسب المنظمات الصغيرة، قد لا يناسب غيرها مثلاً؛ الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل المنظمة في إطارها وطبيعة الأعمال والوظائف التي تحقق لها أهدافها وحجمها وغير ذلك من العوامل التي لها تأثيرها على اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وإن كان الأسلوب العلمي الذي يضمن أعلى درجة ممكنة من اكتمال الحقائق ودقة والمعلومات يتمثل في مزيج من الاستقصاء والمقابلة الشخصية والملاحظة الميدانية، فالمقابلة الشخصية مع العاملين والرؤساء تقلل من أثر مبالغة بعض العاملين خلال الاستقصاء في عرض واجباتهم

ومسؤولياتهم لتكبير قيمة وظائفهم، أما الملاحظة الميدانية فهي بالإضافة لما تقدم تتيح معلومات واقعية من الميدان لها درجة ثقة عالية نسبياً.

وبعد تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف وتحديد أسلوب الحصول عليها تبدأ عملية جمع البيانات بالأسلوب الذي تم اختياره، إلا أنه لضمان درجة عالية من الدقة والموضوعية كما سبق توضيحه فإنه يتم استخدام الوسائل الثلاث مجتمعة على النحو التالي:

- يتم استخدام أسلوب الاستقصاء أولاً.
- يتم إجراء مقابلة مع عينة من العاملين للتأكد من نتائج الاستقصاء.
- يتم إجراء ملاحظة ميدانية لعينة من الوظائف خلال الاستقصاء والمقابلة وبعدهما لتأكيد النتائج.

إن كشوف تحليل الوظائف عادة ما تتضمن المعلومات التالية:

- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- واجبات الوظيفة: ويتضمن ذلك إعطاء صورة تفصيلية عن الواجبات مصنفة في مجموعات من حيث درجة تكرار حدوثها ونسبه الوقت المستغرق في كل منها وطريقة أدائها.
- المسؤوليات: ويتضمن ذلك تحديد أنواع المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة وطبيعتها مثل المسؤولية عن الأجهزة والمعدات والآلات والأموال والموارد والمهمات وأعمال الآخرين وسلامتهم.
- المواصفات أو الشروط التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث التعليم والخبرة والتدريب والخصائص الشخصية والجسمية.

- الآلات والأدوات والمعدات والأجهزة التي يستعين بها الفرد في أداء عمله.
- الإشراف الواقع على الوظيفة والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة من حيث تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى والاتصالات والغرض منها.
- أحوال وظروف العمل ... وتشمل الأحوال البيئية مثل البرودة والحرارة والرطوبة والضوضاء والأتربة والاهتزازات.
- مخاطر الوظيفة وتشمل المخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها شاغل الوظيفة مثل التعرض للكسور والجروح والتسمم والأضرار بالبصر والسمع وكذلك إمكانية الإصابة ببعض الأمراض المهنية.

1.7. مقومات نجاح تحليل الوظائف

وتتمثل هذه المقومات بالآتي:

1. قيام إدارة المنظمة بدعم وتأييد عملية وصف الوظائف وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها.
2. دقة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل الوظائف.
3. حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل الوظائف ويجب أن يكون هؤلاء الباحثين لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية حيث يعتبر هذا أساسا هاما لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.

4. ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدى فيها الوظيفة.
5. يجب أن يعكس مسمى الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي قامت من أجل تحقيقه. كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الوظيفة.

1.8. مصادر الخطأ في تحليل الوظائف

هناك العديد من مصادر الأخطاء في تحليل الوظائف، والتي تؤدي إلى تقليل كفاءة هذا التحليل، وهذه المصادر هي:

1. عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل.
2. اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم.
3. التغير في بيئة العمل.
4. التغير في سلوك شاغل الوظيفة.

وفيما يلي يتم إلقاء الضوء على كل من هذه المصادر:

1. عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسيلتي الملاحظة والمقابلة الشخصية ويرجع ذلك لسببين:

الأول: عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة، أي: عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

الثاني: عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها، وتعمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى، لذلك فإنه يجب قبل البدء في

جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة:

2. اختلاف الإجابات

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة، فمثلا؛ إذا سئل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق في تنفيذ مهمة ما (ولتكن الاتصالات الهاتفية) وطلب منهم أن يختار إجابة من الإجابات التالية: معظم الوقت / وقت كبير جدا / وقت كبير / بعض من الوقت / قليل من الوقت، فإن البعض قد يختار الإجابة (معظم الوقت) إذا كان يستغرق في تلك الاتصالات ساعتين يوميا، بينما يختار البعض الآخر (وقت كبير) إذا كان يستغرق نفس الزمن ساعتين، ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذي يقوم به، والوقت الذي يستغرقه في ذلك، كما يرجع إلى معتقدات شاغل الوظيفة عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات، وهذا يقود شاغل الوظيفة إلى تحريف بعض المعلومات، وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر. وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات، على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية.

3. التغير في بيئة العمل

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، فقد تتغير ظروف العمل من استخدام بعض الطرق التقليدية، إلى استخدام بعض الطرق الحديثة. وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من

إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية، وهذا يترتب عليه تغيير في أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل، لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف.

4. التغير في سلوك شاغل الوظيفة

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيدا على أداء هذه الوظيفة، فإن سلوكه سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً، ولا يعبر عن الواقع.

مثال للنتائج التي يتم الحصول عليها من التحليل الوظيفي:

أولاً– اسم الموقع الوظيفي: مدير الموارد البشرية (في مصنع ما).

ثانياً– الهدف الأساسي: تطوير وصيانة مناخ العلاقات الثقافية بما يؤدى إلى استقرار قوة العمل وتحقيق الإنتاجية وإدارة وتنسيق كل الوظائف المرتبطة بالعلاقات الوظيفية التي تشمل علاقات العمل، والتعويض، وتخطيط قوة العمل، والتدريب والتطوير ثم الممارسات الإيجابية.

ثالثاً– الواجبات والمسؤوليات

1. الاختيار والتدريب والتطوير وتنظيم مجموعات المرؤوسين بما يؤدى إلى تحقيق وإنجاز الأهداف ومن خلال تحمل المسئوليات الوظيفية.
2. تحمل مسؤولية القيادة لإنجاز وصيانة العلاقات الوظيفية التي تساعد في جذب وإعادة تدريب قوة العمل لتحقيق الإنتاجية المستهدفة.
3. إدارة ووضع سياسات الأفراد المطلوبة لإنجاز الأعمال.
4. إعداد التقارير الضرورية لأداء وظائف قسم الموارد البشرية.

5. إعداد التقارير الدورية لمدير المصنع الخاصة بالإدارة والتوجيه وعلاقات الموظفين وإدارة نظم التعويض والفوائد حسبما تكون من المطلوب أو من الضروري القيام بذلك.
6. وضع الخطط والبرامج اللازمة لتوجيه الموظفين الجدد.
7. العمل كحلقة وصل وارتباط ضرورية بين الموظفين ومدير المصنع.
8. الإشراف على العاملين في علاقات العمل وذلك من خلال إدارة اتفاقيات العمل، وتفسير العقود والتأكيد على أن علاقات العمل والإشراف تدار بكفاءة وفي إطار فلسفة وأهداف الإدارة.
9. النضال من أجل إيجاد علاقات عمل فعالة مع النقابات العمالية وبما يؤدى إلى حل أو تخفيض المشكلات وتجنب الممارسات غير المطلوبة مثل توقف العمل من خلال التذمر والإضراب والتخريب وغيرها.
10. إدارة وحل الشكاوى في بيئة العمل من خلال المناقشة والحوار مع العاملين.
11. إدارة وتخطيط عمليات التفاوض بشأن عقود العمل على مستوى المصنع وذلك في إطار تكلفة العمل والظروف السوقية للتشغيل.
12. تحديد الإجراءات العملية وكتابة الشروط والتعهدات والإنذارات عند التعامل مع منظمات العمل المختلفة أي تلك التي تورد العمالة للمنظمة.
13. الإشراف على عملية تعويض هيئة الإدارة والمستشارين في المصنع وتحديد النظم الجديدة للتعويض والسياسات والإجراءات الخاصة ببرامج التعويض والفوائد الخاصة بالمديرين والعاملين في الإدارة العليا.
14. وضع الخطط الفعالة لمعالجة شكاوى العمل في إطار قانون فرصة التوظيف المتساوية العادلة وإصدار الأوامر التنفيذية بذلك.

15. تخطيط وتنفيذ وصيانة وتطوير الأنشطة الإدارية والإشرافية في المصنع.
16. تحمل مسؤولية القيادة في تنفيذ وحماية قوة العمل بالمصنع.
17. عرض وتسويق الشركة في المجتمع وتقوية صورتها الجيدة والذهنية وذلك من خلال بيان العلاقة التبادلية بين المنظمة والمجتمع والفائدة المتبادلة بينهما.

رابعاً- العلاقات التنظيمية

من ضمن النتائج التي يتم الحصول عليها من التحليل الوظيفي هو تقسيم المهام والاختصاصات، فكثيراً ما يشترك عدد من الأفراد في القيام بمهمة معينة، بحيث يتخصص كل فرد منهم في أداء جزء معين من هذه المهمة، وهنا يفيد تحليل الوظيفة في تقسيم المهام والاختصاصات على مجموعة من الأفراد ، مما يعمل على انسياب العمل بسهولة ودقة، دون أن ينشب صراع بين أدوار العاملين أو الأقسام بالمنظمة، إلى جانب ذلك يفيد تحليل العمل في تحديد عدد الوظائف اللازمة للعاملين، وتحديد طبيعة هذه الوظائف.

خامساً- توصيف المركز الوظيفي

- الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأفراد أو إدارة الأعمال.
- خبرة من 6-8 سنوات تشمل الخبرات الإشرافية والإدارية في مجال أو نشاط واسع لأنشطة علاقات التوظيف.
- يجب أن يكون قادراً على فهم سلوكيات الأفراد وقادراً على قيادة ودفع الأفراد للعمل الفعال.

1.9. الشروط اللازمة لنجاح برنامج وصف الوظائف

هناك العديد من الشروط اللازم توافرها لنجاح برنامج وصف الوظائف ومن هذه الشروط أو الضمانات ما يلي:

1. أن تكون هناك سياسات واضحة لبرنامج وصف الوظيفة وأن تحدد بدقة الأغراض التي ستستخدم فيها المعلومات التي تضمنتها بطاقات وصف الوظائف.
2. أن تكون عملية الوصف قد تمت بموضوعية ودقة وبتعاون من جميع العاملين في المنظمة.
3. إن وصف الوظيفة ينبغي استهلاله بملخص مختصر يعطى للقارئ صورة عامة عن طبيعة الوظيفة وكيف وإلى أي مدى تختلف تلك الوظيفة عن باقي الوظائف الأخرى بالمنظمة.
4. أن يتناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة بمعنى أنه يجب أن يحقق المسمى الوظيفي غرضين أساسيين وهما: وضع حدود فارقة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف، وتحديد المتطلبات الأساسية التي تتطلبها الوظيفة في شاغلها مثلاً لا يكتفي بتحديد مسمى وظيفة معينة بسائق سيارة نقل حيث إن هناك العديد من وظائف قيادات سيارات النقل التي تتطلب صفات مختلفة في شاغلها وبالتالي يجب أن تحدد بدقة نوع سيارة النقل مثل "سائق شاحنة" أو "سائق سيارة ركوب" أو سائق سيارة لنقل البترول.
5. إن وصف الوظيفة ينبغي أن يتميز بخاصيتي الشمول والاختصار، فعلى الرغم من أن الغرض الأساسي لوصف الوظيفة هو إعطاء صورة كافية وشاملة ومتكاملة عن مختلف جوانب الوظيفة، إلا أن ذلك لا يعنى الدخول في تفاصيل دقيقة ربما لا تفيد في شيء وبالتالي فإنه ليس من الضروري إن تسجل كل التفاصيل بل ينبغي التركيز على النواحي الرئيسة سواء التي تتم بشكل روتيني معتاد أو تتم من وقت لآخر أو تتم بشكل عرضي، وبوجه عام فإن التركيز ينبغي أن يكون على النواحي التي تميز الوظيفة التي شغلها الفرد عن غيرها من الوظائف.
6. المراجعة الدورية للوصف الوظيفي، وتحديثه، فالمواصفات والشروط المطلوبة في شاغلها تتأثر بمجموعة من القوى الداخلية، والخارجية، كالظروف التعليمية، وموقع العمل،

والأساليب الفنية للعمل، والإنتاج، فأي تغيير في تلك الظروف، لابد أن ينعكس أثره على واجبات الوظيفة، ومسؤولياته، ومتطلبات شغلها، وهذا يعني أن وصف الوظائف حتى لا يكون مضللاً ويعبر دائماً عن الواقع ويمكن الاستفادة منه على وجه سليم لابد وان يعاد النظر فيه بصورة دورية لتحديثه.

1.10. العائد والتكلفة من وظيفة تحليل الوظائف (العمل)

يحتاج القيام بوظيفة تحليل العمل إلى تكاليف كثيرة، ومن أهم بنود التكاليف ما يلي:

- أجور ومرتبات المسؤولين عن هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.
- أتعاب المستشارين الخارجيين.
- تكلفة الأساليب المستخدمة في تحليل العمل مثل:
  1. تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل.
  2. تكلفة الملاحظة.
  3. تكلفة المقابلات.
- تكلفة إعداد وكتابة التقرير الخاص بكل وظيفة

أما العائد من هذه التكلفة فهو غير مباشر ويظهر كعائد معنوي متمثل في إحساس الموظف أنه في المكان المناسب له، وأنه يعمل بارتياح، ورضا عالٍ، كما يظهر العائد في حسن وكفاءة أداء وظائف أخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب تخطيط المسار الوظيفي.

ثانياً – تصميم الوظائف Job Design

بعد أن تم التطرق إلى عملية تحليل الوظائف، سيتم هنا عرض الطريقة التي يجب أن تؤدى بها هذه الوظائف، حيث إن الظروف قد تؤدى إلى زيادة عبء العمل بالنسبة لوحدة عمل ما أو تقليص عدد أعضاء جماعة العمل، بينما لا يزال حجم عبء العمل المطلوب ثابتاً، وهو ما يحدث في حالات تصغير حجم المنظمة، كما قد تكون الطريقة التي يؤدى بها العمل لا تتسم بالفعالية المطلوبة، ومن ثم تبرز الحاجة إلى تغييرها، في مثل هذه الحالات فإن الإدارة قد تقرر تغيير الطريقة التي يؤدى بها العمل، من أجل تمكين وحدة العمل من أدائه بطريقة أكثر كفاءة، وفعالية، وهو ما يتطلب إعادة تصميم الوظائف الحالية.

1.2 مفهوم تصميم الوظائف

يقصد بتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدى بها العمل، والمهام المطلوبة للقيام به، أما إعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدى بها العمل في الوظيفة الحالية، ويحتاج التصميم الفعال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة، وفقاً لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل في وحدة العمل الكبرى من خلال تحليل تدفق العمل، وبعد توافر المعلومات التفصيلية عن المهام التي تؤدى في وحدة العمل، والوظيفة، فإن المدير يملك العديد من الطرق البديلة لتصميم الوظائف، وعليه أن يختار المدخل الأنسب وفقا للموازنة بين مزايا وعيوب كل منها (Fried et al, 2005:145).

2.2. الجوانب الأساسية لتصميم الوظائف

تشمل الجوانب الأساسية لتصميم الوظائف ما يأتي:

1.2.2. نطاق الوظيفة وعمق الوظيفة

يعتبر نطاق وعمق الوظيفة اتجاهين هامين في تصميم الوظيفة. فنطاق الوظيفة يشير إلى عدد، ونوع المهام المتنوعة التي تؤدى من خلال الفرد الذي يتحمل مسؤولية أداء الوظيفة، ففي الوظائف محدودة النطاق يؤدي الشخص مهام قليلة، ويكرر هذه المهام كثيراً، كما أن المجهودات السلبية للوظائف محدودة النطاق، تختلف باختلاف المسؤول عن أداء الوظيفة، إلا أنها في النهاية تؤدي إلى أخطاء متعددة، وجودة منخفضة للأداء.

أما عمق الوظيفة فهو يشير إلى حرية مؤدي الوظيفة في تخطيط، وتنظيم عمله، حيث يعمل بحرية، ويتحرك، ويتصل بمن يرغب وكما يريد، هذا بالإضافة إلى أن القصور في عمق الوظيفة يؤدى إلى عدم الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤدى إلى التأخير والغياب والتخريب، والوظيفة قد تكون عالية النطاق منخفضة العمق أو العكس، وعلى سبيل المثال فإن توزيع الصحف يتضمن أداء مهام قليلة متشابهة في كل وقت، ولكنها تتيح للموزع حرية تنظيم العمل، بالإضافة إلى ذلك توجد الوظيفة منخفضة النطاق عالية العمق.

2.2.2. دوران الوظيفة، تكبير الوظيفة، إثراء الوظيفة

إن هذه المفاهيم الثلاثة ترتبط مباشرة بمحتويات الوظيفة، وكثيراً ما تسبب هذه المصطلحات الثلاث الاضطراب، والتشويش في الفهم ويمكن تناولها كما يلي:

أ. دوران الوظيفة

دوران الوظيفة هو نهج الإدارة حيث يتم نقل الموظفين بين اثنين أو أكثر من المهام أو الوظائف على فترات منتظمة من الزمن، من أجل تعريضهم لجميع قطاعات المنظمة، وهو نهج مخطط مُسبقًا بهدف اختبار مهارات الموظفين، وكفاءاتهم من أجل وضعهم في المكان المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقلل من رتابة الوظيفة ويعطيهم تجربة أوسع ويساعدهم

على اكتساب المزيد من الأفكار، ويعتبر التناوب الوظيفي ممارسة مخططة جيدًا للحد من الملل من القيام بنفس النوع من العمل كل يوم، واستكشاف الإمكانات الخفية للموظف. وتخدم هذه العملية غرض كل من الإدارة والموظفين، وتساعد الإدارة في اكتشاف مواهب الموظفين، وتحديد من هو الأفضل. ومن ناحية أخرى، فإنها تعطي الفرد فرصة لاستكشاف مصلحته الخاصة، واكتساب الخبرة في مختلف المجالات أو العمليات.

ب. تكبير الوظيفة

هي زيادة واجبات الوظيفة أو تنويع واجباتها، وزيادة مسئولياتها، وبمعنى آخر هو زيادة نطاق العمل المسند إلى فرد معين، بحيث يشتمل على جزء أكبر من العملية المؤداة، أو يشمل على نشاطات أكثر تنوع. وتوسيع نطاق الوظيفة يمثل توسيعاً أفقياً للوظيفة أو العمل عن طريق توسيع نطاق الاختصاصات والمسؤوليات، وهو اتجاه أو سياسة يؤثر إتباعها على عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمة.

ج. إثراء الوظيفة

هو تعميق العمل، عن طريق زيادة الأساليب والوسائل التي يمكن أن يؤدى بها إلى العمل، أو تحسين الوسائل الحالية للعمل وترشيدها. ويمثل إثراء الوظيفة توسيع رأسي للعمل أو الوظيفة عن طريق تحسين أسلوب أدائها، والإلمام بكافة جوانبها، وهو أيضاً اتجاه أو سياسة يؤثر اتباعها على نظام تنمية القوى العاملة على مستوى المنظمة.

3.2.2 المنهج الفني الاجتماعي في تصميم الوظيفة

يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث الجوانب الفنية والاحتياجات الإنسانية.

إيجابيات: هناك رقابة ذاتية وعدم الإخلال بالمعايير المحددة، تبادل المسؤولية والواجبات في فريق العمل.

سلبيات: يتطلب درجة عالية من الحذر في تشكيل فريق العمل، جهد ووقت ضائع في مناقشة الأمور غير الفنية.

4.2.2 جداول العمل البديلة

تعتبر جداول العمل من العوامل الأخرى المؤثرة في تصميم الوظيفة، وخلال السنوات العديدة الماضية حاولت المنظمات التخلي عن جداول العمل التقليدية، في محاولة منها لزيادة الإنتاجية أو تخفيض التكاليف. فالتغيرات الحالية في جداول العمل لا تؤدى إلى تغيير في كيفية العمل إنها تؤثر فقط في كيف يكون العمل محدد، ومعظم جداول العمل البديلة الشائعة للاستخدام هي ما تسمى أسابيع العمل المضغوطة والوقت المرن والمشاركة في الوظيفة.

3.2 مداخل تصميم الوظائف

تشير الدراسات إلى أنه توجد أربعة مداخل بديلة والتي يمكن استخدام أي منها في تصميم الوظائف، ويمكن تحديد معا لم كل الوظائف وفقاً لمتطلبات كل مدخل، ومن ثم تحتاج الإدارة إلى فهم الأبعاد الخاصة بكل منها وما هي المنفعة التي تعود عليها عند تفضيل أحداها على الأخرى.

أ. المدخل التحفيزي

يركز على الخصائص التي تؤثر على الجانب النفسي التحفيزي المتوقع كما أنه يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاتجاهية مثل (الرضا–المشاركة–الدوافع الداخلية) والمتغيرات السلوكية مثل الاستعداد والقابلية والمقدرة.

ب. المدخل الآلي/ الميكانيكي

يستمد هذا المدخل جذوره من المدرسة الكلاسيكية الصناعية ويتركز الاهتمام في المدخل الآلي على تحديد أفضل طريقة لهيكلة العمل التي تعظم الكفاءة الإنتاجية، ويتطلب تحقيق ذلك الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية، بمعنى تبسيط العمل للدرجة التي يمكن معها تدريب أي فرد بسهولة لأداء مهامه، ويتركز هذا المدخل في تصميم الوظائف حول ثلاثة جوانب أساسية هي: تخصيص المهمة، تبسيط المهارة، التكرارية.

وتعتبر مدرسة الإدارة العلمية بقيادة " فردريك تايلور " أول من لفت الأنظار إلى المدخل الميكانيكي، ووفقا لهذا المدخل يمكن تعظيم الإنتاجية من خلال استخدام مدخل علمي لعملية تصميم الوظائف. لقد حاولت مدرسة الإدارة العلمية في البداية معرفة أفضل الطرق لأداء العمل وهو ما استلزم إجراء دراسات الزمن والحركة لتحديد أفضل الحركات أو أكثرها كفاءة. ويعد أفضل الطرق لأداء العمل هو أن يتم اختيار العمال وفقا لقدراتهم على الأداء، وتدريبهم بعد ذلك على الطريقة المثلى على أن يتم حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.

ج. المدخل البيولوجي

يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيكا الحيوية والتي تشمل علوم دراسة حركة الجسم وفسيولوجية العمل، وتهتم هذه العلوم مجتمعه بدراسة العلاقة بين الخصائص الفسيولوجية وبيئة العمل المادية، ويتمثل الهدف من هذا المدخل في تقليل العبء العضلي على العامل الفسيولوجية وبيئة العمل المادية من خلال هيكلة بيئة العمل وفقا للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان، ومن ثم فإنه يركز على الحد من آثار العمل السلبية مثل الإجهاد العضلي، والألم والإرهاق والشكاوى الصحية.

وقد تم استخدام المدخل البيولوجي في إعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة جسمانيا، بحيث أن التي تتطلب جهداً أقل يسمح للمرأة بممارستها لها، علاوةً على ذلك فإن العديد من محاولات استخدام المدخل البيولوجي استهدفت إعادة تصميم الآلة أو التكنولوجيا مثل لوحة المفاتيح في الحاسب أو الكراسي أو المكاتب التي تستخدم لأغراض خاصة بما يزيد من ملاءمتها وبالتالي إنتاجية العمل.

د. المدخل الإدراكي / الحركي

ترجع أصول هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى مدرسة السلوك الإنساني، فبينما يركز المدخل البيولوجي على القدرات الحسية فإن المدخل الإدراكي / الحركي يركز على القدرات والقيود الذهنية للأفراد. مثل هذا المدخل يحاول عموما تحسين الاعتمادية، والأمان، واستجابات العاملين عن طريق تصميم الوظائف بطريقة تقلل من متطلبات تشغيل المعلومات أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة.

ويتشابه مع المدخل الآلي / الميكانيكي في محاولته الحد من المتطلبات الذهنية للوظيفة. إن وظائف مثل: المراقب الجوي، وفني تكرير بترول، ومفتش ضبط الجودة، تحتاج إلى قدر كبير من تشغيل المعلومات، في المقابل تحتاج الوظائف الكتابية ووظائف خطوط التجميع مثلاً؛ قدراً محدوداً من تشغيل المعلومات، ويعنى أنه عند تصميم جميع الوظائف فإنه يجب على المديرين إدراك مدى الحاجة لتشغيل المعلومات والتأكد من أن هذه المتطلبات لا تتعدى قدرات الفرد العامل الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة.

وخلاصة القول، إنه عند تصميم الوظائف يكون من الضروري فهم النواتج الايجابية والسلبية المترتبة على استخدام مدخل معين، ويجب على المديرين الذين يسعون إلى تصميم الوظائف بالطريقة التي تعظم النواتج كافة لشاغلي الوظائف الملازمة لكل منها، وأن يوازنوا

بينها بطريقة ملائمة حتى يمكن تزويد التنظيم بمصدر آخر من مصادر الميزة التنافسية. والجدول التالي رقم (2–1) يبين مقارنة نواتج مدخل الوظائف:

جدول (2–1) مقارنة نواتج مدخل الوظائف

النواتج السلبية	النواتج الإيجابية	مدخل تصميم الوظائف
• انخفاض مستويات الرضاء الوظيفي • انخفاض مستويات الحفز • ارتفاع معدلات الغياب	• تقليل وقت التدريب • ارتفاع معدلات استغلال الوقت • احتمالات منخفضة للأخطاء • ضغوط ذهنية محدودة	1- الميكانيكي
• زيادة وقت التدريب • انخفاض معدلات استغلال الوقت • ارتفاع احتمالات الخطأ • زيادة الضغوط الذهنية	• ارتفاع مستويات الرضاء الوظيفي • حفز مرتفع • مشاركة وظيفية مرتفعة • ارتفاع الأداء الوظيفي • انخفاض معدلات الغياب	2- التحفيزي
• ارتفاع التكلفة المالية بسبب التغيير في تكنولوجيا العمل او البيئة	• انخفاض المجهود البدني • انخفاض الإجهاد الذهني • انخفاض الشكوى الصحية • انخفاض الحوادث العلاجية / الطبية • انخفاض معدلات الغياب • ارتفاع معدلات الرضاء الوظيفي	3- البيولوجي
• انخفاض معدلات الرضاء الوظيفي • انخفاض معدلات الحفز على العمل	• انخفاض احتمالات الخطأ • انخفاض احتمالات الحوادث • انخفاض مستويات الضغوط الذهنية • انخفاض أوقات التدريب • ارتفاع معدلات استغلال الوقت	4- الإدراكي الحركي

ثالثاً – نماذج الجدارة أشمل من وصف الوظائف

قد يتبادر إلى ذهن البعض أن نماذج الجدارة ما هي إلا عملية "**وصف الوظائف**"، غير أن هذا الانطباع هو انطباع غير حقيقي؛ لأن نماذج الجدارة تتضمن تحديدًا لمهارات ومعارف واتجاهات التميز، وليس مجرد سرد المسؤوليات الوظيفية كما هو الحال في معظم بطاقات وصف الوظائف (Mclagan, 1996). وفي كثير من الأحيان قد تكون بطاقة وصف الوظائف غير معبرة عن حقيقة ما يمارسه العاملون في مواقع العمل. وقد استنتج (Sandberg, 2000) ذلك بقوله إن الطريقة التي يؤدي بها العاملون العمل تختلف بشكل جوهري عما هو موصوف في بطاقات وصف الوظائف أو دليل العمل أو الهيكل التنظيمي، وبمعنى آخر فإن نماذج الجدارة تحدد بوضوح المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية التي تؤدي إلى التميز في الأداء الوظيفي.

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن نماذج الجدارة تعتبر أكبر من مجرد قائمة أمنيات، ومن ثم فإنه عند إعداد نماذج الجدارة لابد من التأكد من مصداقية المعايير المستخدمة في تلك النماذج وإلا أصبحت مضيعة للوقت والمال، والمحك الفاصل في هذه المصداقية هو التأكد من أن أداء الأفراد الذين يملكون الجوانب المختلفة للجدارة أفضل من أداء هؤلاء الذين لا يملكونها.

رابعاً – نماذج الجدارة وتنمية الموارد البشرية

شاع استخدام نماذج الجدارة في العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة في المجالات ذات الارتباط بالعدالة التنظيمية مثل الاستقطاب وتحديد الأجور والتدريب وتقييم وإدارة الأداء، وفي هذا المجال يؤكد (Heffernan and Flood, 2000) أن إحدى المسؤوليات الجديدة والمهمة لإدارة الموارد البشرية هي بناء وتطبيق نماذج الجدارة وتحديد أثرها على قدرات

المنظمة التنافسية، والقدرة على إحداث التكامل والتنسيق بين الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال.

إن نماذج الجدارة هي جوهر عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث إنها تساعد المنظمة على تكوين الكوادر البشرية الراغبة والقادرة على تحقيق الأهداف الوظيفية بدرجة عالية من الكفاءة. يرى (Holmes, 1995) أن نماذج الجدارة تساعد مديري إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة وفعالية العاملين عن طريق تحديد هيكل الأجور على أساس الجدارة، وإزالة الغموض الوظيفي، واستقطاب أفضل المرشحين لشغل وظائف محددة، وتعظيم الإنتاج، وتقوية عملية تقييم الأداء الشامل (360 درجة تغذية عكسية)، وتهيئة العاملين للتغيير وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كذلك تساعد نماذج الجدارة على شرح العلاقة بين توقعات الدور الوظيفي **وقياس الأداء الوظيفي** للعاملين، نظرًا لأن تلك النماذج تحدد بوضوح المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية المختلفة، كما أنها تحدد نوعية السلوكيات المطلوبة التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الوظيفة.

ومن المجالات المهمة التي ركزت عليها نماذج الجدارة في مجال إدارة الموارد البشرية مجال **تنمية المستقبل الوظيفي**. ويعزي (Defillippi and Arthur, 1994) السبب في ذلك إلى أن طبيعة المنظمات حاليًا تفرض على العاملين استمرارية تنمية قدراتهم الوظيفية نظرًا للتغير السريع في طبيعة الوظائف والسوق، ولذلك يؤكد الباحثان أن تنمية المستقبل الوظيفي يجب أن ترتبط بنماذج جدارة تحدد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لضمان مستقبل وظيفي مستقر في ظل ظروف بيئية متغيرة.

خامساً – الوصف الوظيفي باستخدام نماذج الجدارة

إن الاتجاه الحديث تتمثل في الاعتماد على مداخل الجدارة في المنظمات أساساً لأداء الأعمال، وبالتالي فإنه يجب أن يتم من خلال وصف الجدارات الخاصة بكل وظيفة، لأنه أشمل من مجرد وصف لأداء الوظيفة، ولكنه يتم وصف الوظيفة، والمهارات، والمعارف، وبالتالي فإنه سوف يتم الاعتماد على تصميم نماذج لهذه الجدارات وذلك على النحو التالي:

1.5. أساليب تصميم نماذج الجدارة

تتمتع عملية تصميم نماذج الجدارة بدرجة عالية من الاستقرار نظرًا لأن مفهوم "الجدارة" يعتبر من المفاهيم الإدارية الراسخة في أدبيات إدارة الأعمال منذ فترة طويلة كما ورد سابقاً. ويتطلب تصميم نموذج الجدارة مراعاة الجوانب المختلفة للعدالة التنظيمية وخاصة التفاعل بين إدارة المنظمة والعاملين. ويقدم (Lucia and Lepsinger,1999) شرحاً تفصيليًا لكيفية تصميم نموذج الجدارة منهجًا علميًا يتكون من أربع مراحل هي:

- **المرحلة الأولى**: تحديد طرق جمع البيانات.
- **المرحلة الثانية**: تحليل البيانات الجديدة.
- **المرحلة الثالثة**: الملاحظة الرسمية لشاغلي الوظائف.
- **المرحلة الرابعة**: إعداد نموذج الجدارة المبدئي.

أما في المراحل التالية فيتم توضيح كيفية التأكد من مصداقية ودقة نموذج الجدارة إحصائيًا قبل اعتماده بشكل نهائي.

ويتضح مما سبق أنه عند تصميم نماذج الجدارة يجب على المنظمة أن تحدد طرق جمع المعلومات اللازمة، وأن تقوم بمقابلة العاملين وعمل مجموعات تركيز Focus Groups، وملاحظة الأداء الوظيفي، وتحليل المعلومات. وغالبًا ما يتم إعداد نماذج الجدارة عن طريق

مقابلة العاملين المتميزين في مجال عمل معين داخل الشركة لتحديد أسباب تميزهم الوظيفي، ثم يتم مقابلة مجموعة أخرى من العاملين متوسطي الأداء لتحديد أسباب الأداء المتوسط، وفي ضوء ذلك تتم مقارنة نتائج تلك المقابلات حتى يتسنى للمنظمة تحديد أسباب تميز الأداء (نماذج الجدارة).

ومن الطرق الشائعة أيضًا لتصميم نماذج الجدارة الطريقة التي اقترحها (McLagan, 1997) والتي تتضمن الخطوات التالية:

- تحديد أفضل العاملين في الوظائف الحيوية في المنظمة.
- تجميع معلومات عن سلوك هؤلاء العاملين عن طريق المقابلات والبحوث والخبراء.
- تصنيف وتقسيم وتحديد مجالات الجدارة الأساسية في كل وظيفة، وإعداد نموذج الجدارة.
- الحصول على موافقة الإدارة وتطبيق النموذج.

ولتصميم نماذج الجدارة يفرّق (McLagan, 1997) بين ثلاثة مداخل أساسية يمكن الاعتماد عليها لتصميم نماذج الجدارة، وهذه المداخل هي:

1.1.5. مدخل تحليل العمل

يتم التركيز هنا على مجموعة العاملين المتميزين. وغالبًا يمكن ملاحظتهم أثناء أدائهم العمل، وتسجيل نتائج أعمالهم وتسجيل الأساليب المستخدمة في تحقيق تلك النتائج، وفي هذه الحالة يمكن التوصل إلى نموذج جدارة يتضمن وصفًا لكل الأنشطة، النتائج (المخرجات)، والمعارف والاتجاهات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

2.1.5. مدخل المواقف الحرجة

يمكن استقصاء أصحاب الأداء المتميز عن المواقف والتحديات التي واجهها هؤلاء العاملين من قبل، ومن الممكن السؤال عن طريقة تفكيرهم في هذا الموقف، وماذا فعلوا، وبما شعروا، وكيف تصرفوا، ومن هذه المقابلات يمكن تحديد الأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة، كما يمكن استنتاج المعرفة والمهارات والاتجاهات المطلوبة.

3.1.5. مدخل مجموعات المواقف الحرجة

في هذا المدخل يمكن مقابلة مجموعة من متوسطي الأداء ومجموعة أخرى من أصحاب الأداء المتميز، وعن طريق تسجيل عناصر الجدارة لكل مجموعة يمكن إسقاط عناصر الجدارة المشتركة بين المجموعتين، وما يتبقى من عناصر الجدارة تكون هي تلك المجموعة المسؤولة عن تميز الأداء.

2.5. النماذج خاصة أو جاهزة

العديد من المنظمات تعتقد أنها فريدة بحيث إنها لا يمكن أن تعتمد على نماذج جاهزة أو عامة أو نماذج تم إعدادها في منظمات أخرى لتحقيق عدالتها التنظيمية، ولكن عندما تصطدم تلك المنظمات بواقع التكاليف الباهظة المصاحبة لعملية إعداد نموذج الجدارة، فإنها يمكن أن تعيد النظر في بناء نموذج للجدارة خاص بها، وتفضل الاعتماد على نماذج جاهزة، ولكن يظل السؤال في هذه الحالة هو ما أثر ذلك على إحساس العاملين بعدالة نظم جدارة مستوردة؟ في كثير من الجامعات العربية تم تطبيق نظم الجدارة المطبقة في الدول الغربية نقلاً دون أي تعديل أو تطويع لظروف الجامعات العربية، وقد أدى ذلك إلى انخفاض إحساس العديد من أعضاء هيئة التدريس بالعدالة خاصة فيما يتعلق بمعايير الترقية الوظيفية.

وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة سوف تبني نموذجًا خاصًا بها أو أنها سوف تعتمد على نماذج جاهزة، فإن العبرة الأساسية هي مدى قبول العاملين بالمنظمة لهذا النموذج ومدى إحساسهم بعدالته. ويتحدد هذا القبول عن طريق تحديد العائد المتوقع من تطبيق هذا النموذج في الأجل الطويل. ولهذا السبب فإنه من الضروري قبل أن تبدأ المنظمة في تصميم نظم الجدارة أن تسأل نفسها عدة أسئلة أهمها:

- ما أهداف ونطاق نماذج الجدارة؟
- ما معايير وأهداف تطبيق نماذج الجدارة؟
- هل هناك خطة عمل لتنفيذ مشروع نماذج الجدارة؟
- هل يمكن تحديد مستويات أداء العاملين الذين يحققون مستويات (معايير) الأداء المطلوبة أو هؤلاء الذين يتخطون تلك المعايير وهؤلاء الذين لا يستطيعون تحقيق تلك المستويات؟

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: عرف عملية تحليل الوظائف؟ ثم بين الهدف من تحليل الوظائف؟ ووضح من يقوم بعملية تحليل الوظائف؟ وماهي النتائج المترتبة على عملية التحليل؟

السؤال الثاني: اشرح كل من خطوات ومراحل عملية تحليل الوظائف معززا ذلك برسم الأشكال التي توضح الشرح؟

السؤال الثالث: ماذا يقصد بتصميم الوظيفة؟ وماهي الجوانب الأساسية لتصميم الوظيفة؟

السؤال الرابع: ما المقصود بنماذج الجدارة؟ وكيف يمكن استخدام نماذج الجدارة في الوصف الوظيفي؟

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً- تعاريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته
ثانياً- أهداف تخطيط الموارد البشرية
ثالثاً- البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية
رابعاً – تخطيط الموارد البشرية وارتباطاته المتعددة داخل المنظمة
خامساً – مراحل تخطيط الموارد البشرية
سادساً – مسؤولية تخطيط الموارد البشرية
سابعاً – عناصر نجاح تخطيط الموارد البشرية
ثامناً – معوقات التخطيط الناجح للموارد البشرية

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية

تمهيد

إن تخطيط الموارد البشرية هو التحديد المسبق لاحتياجات المنظمة من العمالة من حيث العدد، والتخصصات المختلفة، ومن حيث الوقت الذي يجب توافره فيه وذلك قبل بدء التنفيذ.

سنتناول في هذا الفصل بشيء من التفصيل تخطيط الموارد البشرية من حيث المفاهيم الآتية:

أولاً- تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته

تعددت التعاريف لتخطيط الموارد البشرية إلا أن أكثرها قبولاً ما يأتي:

1. "يعني التنبؤ بالاحتياجات اللازمة من الأفراد من حيث العدد والنوعية لفترة قادمة وتوزيعهم على الأماكن المناسبة للقيام بالأعمال التي سيكون مطلوب أداؤها لتلك الفترة المستقبلية من إجراء ما يلزم لسد العجز ومعالجته سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي ككل" (بوسنينه، 2003:124).
2. عملية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة.(Capplli,2000).
3. عملية تحديد ضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الرضا لهؤلاء الأفراد (الديب، 2006).

ومن التعاريف السابقة يمكن الوقوف على الحقائق التالية:

1. أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة.
2. أنها عملية ترمى إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية.
3. تتطلب فهما كاملاً للأهداف والسياسات والبرامج الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف.
4. أنها تنطوي على العديد من الأنشطة المتداخلة والمترابطة في ذات الوقت.
5. أنها عملية قابلة للتغيير والتعديل في ظل الظروف المتغيرة للبيئة الداخلية، والخارجية.
6. أنها تتضمن أيضاً برامج تنمية العنصر البشرى من تدريب وتقييم للأداء.
7. أنها توازن بين احتياجات المنظمة من ناحية وإشباع ورغبات العاملين من ناحية أخرى.
8. أنها ليست هدفاً في حد ذاته بل أحد الوسائل الرئيسية التي تتضمن التحقيق الكفء للأهداف التنظيمية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية للعديد من الأسباب منها (منصور، 1975):

1. الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموارد البشرية الحالية بما تجعلها أكثر ولاءً للمنظمة، وأقوى ارتباطاً بها.
2. الانتفاع الأمثل بالقوى العاملة داخل المنظمة، وذلك من خلال توفير المستوى الملائم لاحتياجات العمل سواء من حيث الكم أو النوع.
3. التكيف مع التغيرات المستمرة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك اتخاذ التدابير الملائمة للتعامل مع تلك المتغيرات.

4. توفير الأساس السليم الذي يساعد في توجيه باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية وخاصة التدريب، النقل، الأجور، الحوافز.
5. منع حدوث ارتباكات فجائية في العملية الإنتاجية أو الإدارية، وذلك من خلال التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.
6. عملية تخطيط الموارد البشرية هي جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، فالخطة الرئيسية للمنظمة لابد وأن تتضمن تحليلاً لمختلف نواحي القوة والضعف في الموارد البشرية، المالية والتسويقية والإنتاجية.

ثانياً – أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى (عبد الباقي، 2002):

1. تحديد موازنة للوظائف والأجور، وذلك من خلال تحديد التخصصات والأعداد المطلوبة لكل منها، وكذلك توصيف العرض الخاص من الموارد البشرية لتحديد مدى وجود فائض أو عجز يساهم في التخطيط المالي للأجور على أساس سليم.
2. تحديد برامج التدريب اللازمة وذلك من خلال تحديد المهارات المطلوبة مستقبلاً بما يمكن جهاز التدريب من وضع برامج التدريب لتوفير المهارات في الوقت المناسب.
3. تحديد نصيب الوحدة من تكلفة العمل ومن ثم تقدير تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة بالشكل الذي يسهل على المنظمة الارتباط مقدماً مع العملاء وتحديد قيم العقود من أجل تزويدهم بالسلع اللازمة.
4. التوزيع المتوازن للعاملين بين الإدارات وذلك من خلال الموازنة بين عدد العاملين بكل قسم أو إدارة وعبء العمل بها.

ثالثاً – البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

إن التخطيط السليم أساسه توفر قدر من البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية. ومن هنا تظهر أهمية الاعتماد على البيانات والمعلومات من أجل الوصول إلى درجة عالية من الدقة في عملية التخطيط، ويحتاج التخطيط إلى البيانات الآتية:

1. بيانات عن البيئة الداخلية للمنظمة

تتمثل أهم هذه البيانات في:

أ. الهيكل التنظيمي الحالي والتعديلات المنتظر إدخالها عليه، حيث يوضح الهيكل مجموعة الأقسام، والإدارات الموجودة داخل المنظمة، وكذلك مجموعة الوظائف التابعة لكل قسم أو إدارة.

ب. التغيرات المتوقعة في أساليب العمل وذلك من حيث عدد الوظائف وأنواعها أو كليهما معا.

ج. التحسينات والتجديدات الفنية المتوقعة، فقد تحدث هذه التحسينات تغييراً بالزيادة أو النقصان في أنواع وعدد الوظائف في المنظمة ومن ثم أنواع أو عدد العمالة.

د. خطط المنظمة في الأجل القصير والطويل.

هـ. الاستراتيجيات الرئيسية والفرعية للمنظمة ووحداتها المختلفة.

و. التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين وما يحدثه ذلك من تغيير في عدد الوظائف المطلوبة لتحقيق رقم معين للإنتاج أو تشغيل عدد معين من الآلات.

ز. الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها، فقد يؤدى وجود بعض الأنشطة الجديدة إلى تغيير في أنواع أو أعداد الوظائف.

2. بيانات عن البيئة الخارجية للمشروع

وتتمثل أهم البيانات المطلوبة في:

أ. سياسة التعليم، والتدريب، ومستويات المهارة المتاحة: حيث تؤثر سياسة التعليم والتدريب التي تنتهجها الدولة على مستويات المهارة المتوافرة في القوى العاملة، مما يؤثر ذلك على تخطيط الموارد البشرية.

ب. صور التدخل الحكومي، والمتمثل في الحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، وتنظيم شكل العلاقات بين العاملين، والإدارة.

ج. سياسات الهجرة للخارج وما ينتج عنه من هجرة بعض التخصصات التي قد تحتاجها المنظمة، مما ينتج عن ذلك وجود بعض المشكلات في الحصول على الأعداد اللازمة.

د. المنافسة، وأشكال التعامل مع الموارد البشرية لديها من حيث؛ الأجور، والمزايا الأخرى.

هـ. التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة، وما يترتب على ذلك من تغير في تركيب قوة العمل سواء بالنسبة للنوع (ذكر/ أنثى) أو العمر حيث أصبح نصيب المرأة من قوة العمل في تزايد مستمر.

رابعاً– تخطيط الموارد البشرية وارتباطاته المتعددة داخل المنظمة

لا يتم التخطيط للموارد البشرية بمعزل عن البيئة الداخلية بالمنظمة، ولهذا فإن التخطيط يرتبط بكل من:

1. ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمنظمة

لا يتم التخطيط للموارد البشرية بمعزل عن المنظمة، فعند قيامها بإعداد خطة للموازنة التقديرية للعام الجديد، فهناك بنود خاصة بتكلفة العمالة من أجور، وتدريب، وحوافز، وعلاوات، وخدمات، وإسكان ومواصلات وغيرها يجب إدراجها في الموازنة وتتحدد هذه التكاليف بهيكل العمالة خلال خطة العام من أعداد ونوعية العمالة.

2. ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بباقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال:

- وظيفة الاختيار والتعيين التي تحدد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الاحتياجات من قوة العمل والمفاضلة بين تلك المصادر.
- الوظيفة المتعلقة بالتدريب والتنمية مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برامج التثقيف والتدريب الضرورية لجعل قوة العمل الحالية قادرة على ملاحقة واستيعاب أية تطورات في أساليب العمل، والإنتاج وإعداد بعض الكوادر لمهام أكثر مسؤولية.
- الوظائف الخاصة بإعداد كادر الأجور، والمزايا، والخدمات، التي تصمم وتنفذ الأجور، والحوافز، وبرامج المزايا والخدمات بالشكل الذي يساعد على جذب بعض الكوادر التي تحتاجها المنظمة، وكذلك جعل قوة العمل الحالية أكثر ولاءً للمنظمة وأكثر ارتباطاً مما يقلل من معدل دوران العمل وخلق نوع من الاستقرار النسبي في قوة العمل.
- يمكن أن تلعب عمليات النقل والترقية دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين المعروض من قوة العمل المطلوب منها حتى يتم ربطها بالبرنامج الكلى لتخطيط القوى العاملة.

3. الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية، وبعض السياسات الأخرى في المنظمة

يمكن إبراز هذا الارتباط من خلال:

1. السياسات النقدية داخل المنظمة والمتعلقة بتقدير ما يتوقع أن تنفقه أو تحصل عليه الدولة بين نقد أجنبي لمدة سنة، حيث تؤثر هذه السياسة في تمويل مشروعات الخطة مما يجعل الدولة حريصة على التنسيق بينها وبين برامج التنمية للمحافظة على مستوى العمالة، بحيث تعمل هذه السياسة في خدمتها ولا تعرضها لعدم الاستقرار نتيجة للتعليمات أو الهزات السريعة في قيمة النقد.

2. السياسات الضريبية، هناك ارتباط واضح بين فرص العمل، والسياسات الضريبية، ولهذا فإن المخططون الاقتصاديون يشجعون المشروعات الجديدة للتنمية عن طريق مختلف التيسيرات أو الإعفاءات لعدد من السنين من بعض أنواع الضرائب لتشجيع الادخار والاستثمار ومن ثم زيادة فرص العمل.
3. التوسع في الاستثمار، حيث تؤدى هذه السياسة إلى اتساع فرص العمل، وخاصةً إذا اقترن هذا التوسع بالتركيز على المشروعات كثيفة العمالة وذلك من أجل امتصاص البطالة.
4. سياسة التصدير: فعندما تزيد الصادرات تزيد أيضاً فرص الاستثمار ومن ثم فرص العمل، وهنا تظهر العلاقة بين التصدير ومكافحة البطالة، ولذلك هناك علاقة ارتباط بين الاستيراد والبطالة، حيث تؤثر سياسات الاستيراد على معدلات الاستخدام للعمالة المحلية.
5. سياسة التعليم، ينتج عن عدم التنسيق بين سياسة الاستخدام، التعليم والتدريب ظهور فائض أو عجز في شاغلي بعض المهن، مما يترتب عليه عرقلة بعض برامج التنمية.

خامساً – مراحل تخطيط الموارد البشرية

يمر تخطيط الموارد البشرية بالمراحل الآتية (حريم وآخرون، 1998):

1. **الإحاطة بأسس تخطيط الموارد البشرية**

هناك مجموعة من الأسس التي يجب أن تبنى عليها عملية التخطيط وذلك من حيث الكم والكيف، وللوصول إلى هذه الأسس يستلزم ذلك تحليل العديد من العناصر الآتية:

أ. **المستوى الفني (التكتيكي)** المتاح في المنظمة وبصفة عامة هناك مستويات رئيسية هي:

- مستوى تكتيكي يدوي (آلات يدوية).
- مستوى تكتيكي ميكانيكي (آلات نصف آلية).
- مستوى تكتيكي أوتوماتيكي (آلات كاملة الآلية).

وبفحص المستوى الفني لأي منظمة يمكن الوقوف على الحقائق الآتية:

- هناك علاقة عكسية بين عدد العاملين المباشرين والمستوى التكتيكي للآلات والماكينات، وهذا يعنى أن عدد العاملين المباشرين ينخفض باستخدام مستويات تكتيكية متقدمة.
- هناك علاقة طردية بين عدد العاملين غير المباشرين وبين المستوى التكتيكي وهذا يعنى ازدياد عددهم مع تقدم وسائل الإنتاج المستخدم.
- مع ارتفاع المستويات الفنية تزيد أهمية عنصري التعلم والتدريب وذلك لضمان حسن استخدام هذه الاستثمارات المتقدمة.

ب. المستوى التكنولوجي للخامات

والمقصود هنا ارتفاع مستوى الجودة للخامات أو انخفاض تكلفة الخامات، وهذا التطوير في المستوى التكنولوجي للخامات يؤثر على أعداد ومستويات العمالة، وهذا ما يجب الاهتمام به عند وضع خطط الموارد البشرية.

ج. مستوى الإدارة والتنظيم والتخطيط

الإدارة، والتنظيم، والتخطيط هي المجموعات المسؤولة عن حسن ضمان سير العمليات الإنتاجية والخدمية، ولذلك فإن مستواها والأعداد المناسبة منها تعتبر مؤثرة تأثيراً جذرياً على إمكانية وضع خطط الموارد البشرية.

د. العلاقة بين حجم ونوعية الأنشطة من جهة وهيكل القوى العاملة من جهة أخرى

إن هيكل الأنشطة له تأثير ملموس على مستويات الموارد البشرية وهذا يعنى أن هناك علاقة متداخلة بين كل من الموارد البشرية، والأنشطة المقدمة أو المتوقع تقديمها، مما يعنى ضرورة مراعاته من قبل مخطط الموارد البشرية، فتوفير هيكل الموارد البشرية من الناحيتين النوعية، والعددية يساهم في زيادة الكفاءة على النحو التالي:

- ارتفاع مستوى الجودة من خلال أداء الأعمال المختلفة على مستوى عالٍ يجعل المنظمة منطقة جذب للعملاء الحاليين والمرتقبين.
- انخفاض تكلفة العمل يؤثر بدوره تأثيراً ملموساً على ربحية المنظمة مما يؤثر على هيكل الموارد.

هـ. موقع المنظمة

يعتبر الموقع الجغرافي المناسب للمنظمة من الأمور الواجب أخذها في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية، حيث إن:

- بعد أو قرب المنظمة في موقعه المختار عن المركز الرئيسي يؤدى إلى ظهور أو عدم ظهور مجموعة من الوظائف اللائقة للاتصالات والمكاتبات.
- نوعية العملاء السائدة تؤثر على نوعية العاملين القادرين على التعامل مع هؤلاء العملاء.

- توفر الخدمات الرئيسة في المنطقة التي تقع فيها المنظمة مثل المواصلات يتيح للمنظمة إلغاء قسم المواصلات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى العكس في ذلك فإن بعد المنظمة وعدم توافر الخدمات يستدعى إنشاء أقسام توفر الخدمات للعاملين كالسكن أو المواصلات.

2. **تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية**

يعنى هذا التعرف على الأهداف الكلية للمنظمة وتحديدها من أجل اتخاذ الخطوات التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف خلال فترة محددة، وكذلك التعرف على الأنشطة المتوقع من كل إدارة القيام بها، حسب تخصصاتها من أجل تحقيق تلك الأهداف بحيث تتسم تلك الأهداف بالآتي:

- أن تكون محددة، واضحة، وقابلة للقياس.
- أن ترتبط بفترة زمنية محددة.

ومن أجل المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب على كل إدارة – بما فيها إدارة الموارد البشرية – مراجعة الأوضاع القائمة بصورة مستمرة في ضوء التغيرات البيئية وإصدار العديد من القرارات لملائمة الظروف المستجدة.

ويجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة الآتي:

- مواءمة النظام القائم مع هيكل المنظمة ونظمها.
- وضع نظام إداري يتسم بالبساطة وسهولة الفهم.
- الاستجابة لأي تغيرات تحدث.

3. **جمع البيانات والمعلومات**

سبق الإشارة إلى أهمية البيانات والمعلومات في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك من البيئة الداخلية، والخارجية، فحتى يمكن القيام بعملية التخطيط لابد من دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة سواء تعلقت بالبيئة الداخلية أم البيئة الخارجية.

4. **التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية**

تتطلب عملية التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل الاعتماد على ما حدث في الماضي، فليس التخطيط هو التنبؤ أو التعرف على المستقبل دون الأخذ في الاعتبار للماضي، بل هو محاولة للتوصل إلى أكثر المسارات المستقبلية للأحداث احتمالاً وليس يقيناً. فعادة ما يتم التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بناءً على المعلومات عن الحاضر، والماضي وتقديرات المستقبل.

وهناك طرقٌ مختلفة للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تنقسم إلى:

أ. **أساليب غير كمية**

يعتمد هذا الأسلوب على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية، فتحدد الاحتياجات من الموارد البشرية ونوعيتها أساساً على معلومات الماضي بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل ويتمثل ذلك من خلال: (المغربي، 2007).

(1) **التنبؤ من أعلى إلى أسفل (استطلاع آراء المسؤولين)**: وذلك من خلال التعرف على وجهات النظر للمسؤولين بالوحدات والقطاعات بناءً على خبراتهم السابقة من أجل التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية .

(2) **التنبؤ من أسفل إلى أعلى (استطلاع آراء العاملين)**: وتستخدم هذه الطريقة بحيث إن العاملين هم من يعكس الواقع نظراً لاحتكاكهم بالواقع العملي ومعرفتهم بالاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية .

(3) **طريقة تحديد الأهداف**: تستخدم هذه الطريقة بناءً على تحديد الأهداف التفصيلية للقطاعات والوحدات وفقا للخطة، ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على ضوء تلك الأهداف مهما كانت صحتها أو أخطاؤها.

(4) **طريقة دلفي**: تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التنمية البشرية ويتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا للرأي الجماعي المكون من مجموعة الخبراء والمتخصصين.

ب. الأساليب الكمية

تنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع منها:

أولاً- طريقة معامل الارتباط

تستخدم هذه الطريقة لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين، ويمثل المتغير الآخر، حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين. فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمالة مستقبلاً، ويمكن تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتمادا على معادلة الارتباط (هاشم، 1989).

مثال

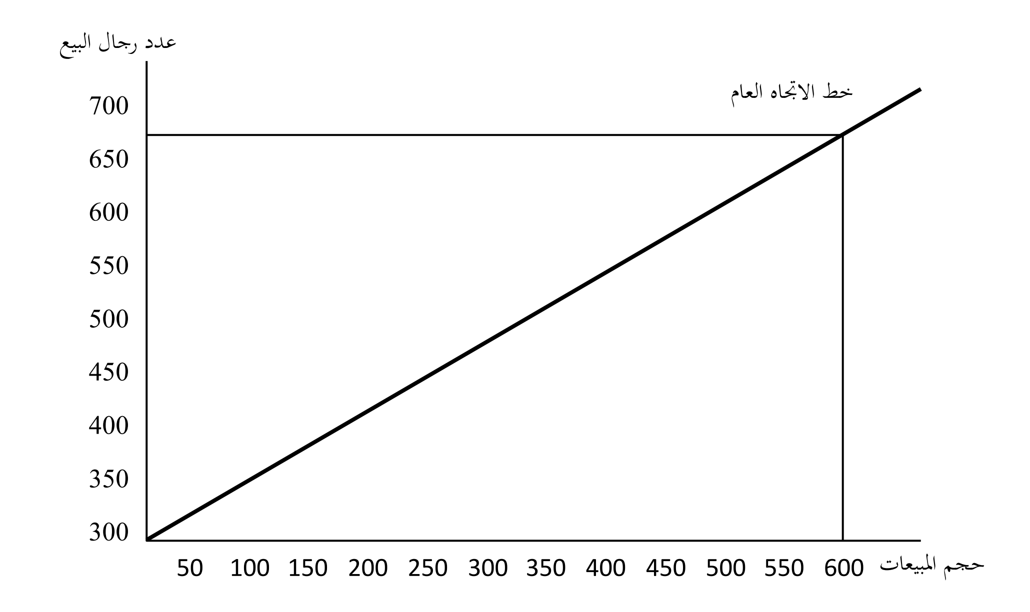
أتيحت لك البيانات التالية عن حجم المبيعات بشركة الحسن وما يقابل كل منها من مندوبي المبيعات وذلك على النحو التالي:

الشهر	حجم المبيعات	عدد رجال البيع
يناير	100	120
فبراير	150	130
مارس	200	235
أبريل	250	250
مايو	300	310
يونيو	350	330
يوليو	400	410
أغسطس	450	430

والمطلوب تحديد عدد رجال البيع المطلوب للشركة في شهر سبتمبر إذا قدر المسؤولين حجم المبيعات في شهر سبتمبر بـ 600 وحدة.

الحل

1) **الحل باستخدام طريقة الاتجاه العام (بيانيا)**



فإذا قلنا إن حجم المبيعات المتوقعة لشهر سبتمبر هو 600 وحدة فإننا نقيم خط رأسي من تلك النقطة بحيث يتقاطع في خط الاتجاه العام عنده ليصل للمحور الرأسي الذي يعبر عن 650 مندوب بيع هم المطلوب توافرهم لبيع حجم المبيعات لشهر سبتمبر.

2) الحل باستخدام معادلة الارتباط (رياضيا)

يمكن إيجاد معادلة الارتباط (ر) من خلال المعادلة الآتية:

$$ر = \frac{\text{مجـ}(س - \bar{س})(ص - \bar{ص})}{ن\ \sigma س\ \sigma ص}$$

حيث (س) حجم المبيعات و σ س الانحراف المعياري للمتغير س

(ص) عدد رجال الأعمال و σ ص الانحراف المعياري للمتغير ص

(ن) عدد الاشهر

س	ص	س − $\bar{س}$	ص − $\bar{ص}$	(س − $\bar{س}$)^2	(ص − $\bar{ص}$)^2	(س − $\bar{س}$) (ص − $\bar{ص}$)
100	120	175-	156.9-	30625	24618	27458
150	130	125-	146.9-	15625	21580	18363
200	235	75-	41.9-	5625	1756	3143
250	250	25-	26.9-	625	724	673
300	310	25+	33.1	625	1096	828
350	330	75+	53.1	625	2820	3983
400	410	125+	133.2	15625	17742	16650
450	430	175+	153.2	30625	23770	26810
2200	2215	-	-	101000	94106	97908

$$\bar{\text{س}} = \frac{\text{مجس}}{\text{ن}} = \frac{2200}{8} = 275$$

$$\bar{\text{ص}} = \frac{\text{مجص}}{\text{ن}} = \frac{2215}{8} = 2769$$

الانحراف المعياري $$\sigma_{\text{س}} = \frac{\left(\text{مجس} - \bar{\text{س}}\right)^2}{\text{ن}}$$

$$\sigma_{\text{س}} = \frac{101000}{8} = 113$$

$$\sigma_{\text{ص}} \quad \frac{\left(\text{مجص} - \bar{\text{ص}}\right)^2}{\text{ن}}$$

$$\sigma_{\text{ص}} = \frac{94106}{8} = 109$$

معامل الارتباط $$\text{ر} = \frac{\left(\text{مجس} - \bar{\text{س}}\right)\left(\text{ص} - \bar{\text{ص}}\right)}{\text{ن}\,\sigma_{\text{س}}\,\sigma_{\text{ص}}}$$

$$= \frac{97908}{8 \times 113 \times 109} = \frac{97908}{98536} = 0.993$$

وهو ارتباط قوى جداً، ويتضح إن العلاقة طردية موجبة بين حجم المبيعات، وعدد رجال البيع، فكلما ازداد في حجم المبيعات، تتطلب زيادة في عدد رجال البيع بمعامل ارتباط (0.993).

ثانياً– طريقة الانحدار البسيط

وهي الطريقة الثانية من ضمن الأساليب الكمية في تقدير احتياجات الموارد البشرية، استخدم الانحدار البسيط في التنبؤ وذلك من خلال متغيرين أحدهما مستقل والثاني تابع،

وليكن الأول معبراً عن عدد العمال والثاني معبرا عن عدد السنوات، فإنه يمكن التنبؤ عن السنوات القادمة من المعادلة الآتية:

ص = أ + ب س

ص = عدد رجال البيع　　　　أ = معامل الانحدار

س = عدد السنوات　　　　ب = الانحدار البسيط

حيث قيمة ن $= \frac{\text{ن مجس ص - مجس × مجص}}{\text{ن(مجس)}^2 - \text{(مجس)}^2}$

وقيمة　　أ = ص ⁻ – ب س ⁻

حيث　　ص ⁻ $= \frac{\text{مجص}}{\text{ن}}$　　و　　س ⁻ $= \frac{\text{مجس}}{\text{ن}}$

مثال

توافرت لديك البيانات التالية عن شركة الحسن للجلود وكانت البيانات المتوافرة للشركة عن عدد العاملين خلال الخمس سنوات السابقة كما يلي:

السنة	عدد العاملين
2008	20
2009	22
2010	22
2012	20
2012	25

والمطلوب

التنبؤ بحجم العاملين عن سنة 2013 باستخدام الانحدار البسيط.

الحل

من المعادلات السابقة إذا كان عدد العمال ص = أ + ب س

1) نوجد قيمة (ب) ويمكن وضع الجدول التالي لتطبيق معادلة الانحدار البسيط:

$$\text{ب} = \frac{\text{ن مجس ص} - \text{مجس} \times \text{مجص}}{\text{ن}(\text{مجس}^2) - (\text{مجس})^2}$$

السنوات	س	ص	س ص	س2
2008	1	20	20	1
2009	2	22	44	4
2010	3	22	66	9
2011	4	20	80	16
2012	5	25	125	25
المجموع	**15**	**109**	**335**	**55**

$$\text{ب} = \frac{109 \times 15 - 335 \times 5}{2(15) - 55 \times 5}$$

$$\text{ب} = \frac{40}{50} = 0.8$$

2) نوجد قيمة (أ) أ = $\bar{\text{ص}}$ – ب $\bar{\text{س}}$

$$\text{أ} = \frac{109}{5} - \frac{4}{5} \times \frac{15}{5}$$

= 21.8 – 2.4 = 19.4

إذا كان التنبؤ بعدد العاملين لسنة 2013 وهو يمثل السنة رقم (6)

س = 6، أ = 9.8، ب = 0.8

بالتعويض في معادلة الانحدار:

ص = أ + ب س

ص = 19.4 + 0.8 × 6 = 24.2 = 24 عامل

ثالثاً– طريقة العلاقة بين حجم العمالة وعدد ساعات العمل الكلية

وهي الطريقة الثالثة من ضمن الأساليب الكمية في تحديد احتياجات الموارد البشرية ويتم التعبير عن هذه العلاقة من خلال المعادلة (بوسنينه، 2003):

$$ق = \frac{ع}{ت}$$

حيث (ق) حجم العمالة المتوقع

(ع) عدد ساعات العمل الكلية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج

(ت) متوسط عدد ساعات العمل الفعلية للعامل

وأحياناً يدخل معامل الإنجاز (ن) مع المعادلة، وهذا المعامل قد يكون إيجابياً (أكبر من 100%) أو سلبيا أقل من 100 وتكون المعادلة:

$$ق = \frac{ع \times 100}{ن \times ت}$$

- وحينما تكون طبيعة العمل للعمالة غير المباشرة تتطلب وجود ورديات للعمل تكون المعادلة:

$$ق = \frac{ك \times و}{م}$$

حيث:

ك = عدد الآلات أو عمال الإنتاج.

و = عدد ورديات العمل اليومية.

م = معدل إدارة الخدمة سواء كانت الخدمة مؤداه لعامل أو لآلة.

مثال

قدمت إليك البيانات التالية عن شركة الحسن للملابس الجاهزة

حجم الإنتاج المخطط للعام 10000 وحدة، المعدل النمطي اللازم لإنتاج الوحدة 2 ساعة، عمل عدد ساعات العمل الفعلية للعامل الواحد في السنة 2000 ساعة عمل سنوياً.

والمطلوب:

تحديد حجم العمالة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج المخطط.

الحل

ع = حجم الإنتاج المخطط × المعدل النمطي اللازم لإنتاج الوحدة

= 10000 × 2 = 20.000 ساعة عمل سنوياً

ت = 2000 ساعة عمل سنوياً للعامل الواحد

$$ق = \frac{ع}{ت} = \frac{20000}{2000} = 10 \text{عامل}$$

5. التنبؤ بعرض الموارد البشرية الداخلية

هذه المرحلة من ضمن مراحل عملية التخطيط وتتم بعد الدراسة التحليلية على الموارد البشرية، وذلك لتقدير احتياجات المنظمة خلال الفترة المستقبلية ويتم ذلك من خلال:

أ. دراسة العرض الداخلي للموارد البشرية

يعنى هذا دراسة الحالة الراهنة للموارد البشرية بالمنظمة، ويتطلب هذا وجود سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمنظمة في مختلف نوعيات الوظائف كما هو موضح بالجدول (3-1) والذي يتضمن بعض المعلومات الأساسية عن النواحي الآتية:

جدول (3-1) أهم المعلومات المطلوبة عن العاملين

البيانات	أنواع البيانات المطلوبة
بيانات شخصية	الاسم، تاريخ الميلاد، النوع (ذكر / أنثى)، الحالة الاجتماعية
الحالة التعليمية	الدرجات العلمية، وتاريخ ومكان الحصول على كل منها، والبرامج التدريبية التي التحق بها العامل
التاريخ الوظيفي	عمل الموظف الحالي، والأعمال التي تدرج فيها، والدرجة الوظيفية
مستوى الأداء	من واقع تقارير الكفاءة ورأى الرؤساء
الطموحات الوظيفية	وظائف معينة، ومستويات معينة من الدخل

ويتم الحصول على تلك المعلومات من خلال استخدام نموذج معد لهذا الغرض، ووجود هذا السجل المتكامل للمعلومات عن الحالة الراهنة للقوى العاملة بالمنظمة يمكن الاستفادة منه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية في:

- معرفة حقيقة الكفاءات المتوافرة في المنظمة.
- إمكانية وجود بعض الكفاءات النادرة التي من الممكن الاستفادة منها في بعض التخصصات النادرة.
- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية للموارد البشرية المتاحة بدقة.

ب. تحليل عبء العمل

دائماً ما تكون نقطة البداية في تحليل عبء العمل وخصوصاً في منظمات الإنتاج تحديد رقم المبيعات المتوقع، أو التنبؤ بحجم المبيعات ويتطلب تحليل عبء العمل، وتحليلات أخرى على درجة كبيرة من الأهمية مثل (صالح، 2004):

1) **تحليل أثر التغيرات التكنولوجية** السابق الإشارة إليها على الموارد البشرية.

2) **تحليل أثر التغيرات التنظيمية** من إضافة وحدات جديدة أو تغيير التركيب التنظيمي أو المسؤوليات على أداء الموارد البشرية.

3) **تحليل قوة العمل**

هناك عوامل تؤثر بالتخفيض على قوة العمل، ومن أهم هذه العوامل:

أ) الغياب

وتظهر خطورة الغياب، من أنه يقلل عدد الأفراد المتاحين للعمل دون إخطار سابق وهو في ذلك يختلف عن الإجازات الرسمية.

ب) دوران العمل

يشير معدل دوران العمل إلى حركة الموارد البشرية من المنظمة وإليها، وتظهر الخطورة في زيادة المعدل بالنسبة للانفصال عن المنظمة؛ لأنه يؤدى إلى أعباء إضافية أخرى تتحملها المنظمة مثل تكلفة توظيف آخرين، أو تكلفة إعداد آخرين وتدريبهم، واتخاذ قرارات العمل الإضافي.

ج)الإحلال

تمثل حاجات الإحلال شغل الوظائف والأعمال الشاغرة بترك الأفراد أو بعضهم الخدمة في المنظمات نهائياً أو الانتقال إلى أعمال أخرى داخلها أو الانتقال إلى منظمات أخرى.

4) **تحليل الزيادة المتوقعة في العرض**

هناك العديد من الأسباب التي تؤدى إلى زيادة المعروض من القوى العاملة منها:

- العودة من الإجازات.
- النقل والترقية.

وعلى الرغم من أن بعض هذه العناصر يسهل تقديرها كما في حالة الإجازات الطويلة – لأنها عادة ما تكون لفترة معلومة مقدماً – إلا أن بعض العناصر الأخرى يواجه المخطط بعض الصعوبات في تقديرها، كما في حالة الانتقالات.

5) تحليل النقص في العرض

هناك العديد من الأسباب التي تؤدى إلى نقص المعروض من القوى العاملة مثل حالات الفصل، والوفاة، والاستقالة، وبلوغ سن التقاعد، والعجز عن العمل، والإجازات الطويلة. وبالنسبة لحالات الوفاة أو الاستقالة يجد المخطط بعض الصعوبات في تقديرها.

6) التنبؤ بالعرض الخارجي للموارد البشرية

من أهم العوامل الواجب تحليلها عند تخطيط الموارد البشرية لبيان العرض الخارجي للعمالة ما يلي:

أ) أسواق العمل: يعبر سوق العمل عن المجال الذي يقصده صاحب العمل ليختار من يملأ الوظائف الشاغرة لديه ويجب على القائم بعملية التخطيط عند جمع بيانات عن سوق العمل التركيز على:

- المهارات المتاحة لكافة التخصصات والعمل على الاستفادة منها.
- دراسة معدلات البطالة والتعرف على المجالات التي تزيد بها.

ب) الاتجاهات الديموغرافية في عرض العمل.

وتعنى خصائص السكان في تقسيماتهم، وكذلك التغيرات التي تحدث في التوزيع العمري للسكان، التغيرات في قيم العاملين، معتقداتهم.

ج) الظروف الاقتصادية وذلك من حيث حالات التضخم والحركة التجارية وتحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة ومعدلات حركة البطالة.

د) الاتجاهات الوظيفية من حيث حجم الوظائف المشغولة والصناعات النامية، والمستقبلية.

4) **إجراءات المقارنة بين الجانب المطلوب والجانب المعروض من الموارد البشرية**

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الخطوة في الوصول إلى مواضع العجز أو الفائض في الموارد البشرية كماً ونوعاً. وذلك بشكل يتسم بالموضوعية.

وينتج عن المقارنة بين الجانب المطلوب، والمعروض التعرف على مواضع العجز أو الفائض، وينتج عن هذا بعض الخطوات التنفيذية المتمثلة في:

أ) إعادة توزيع القوى العاملة الموجودة بوفرة زائدة أخرى، والتي تعاني من عجز في الموارد البشرية.

ب) تعتبر هذه المقارنة بمثابة المرشد الحقيقي للقائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمة للتعديل من خطط التدريب للعاملين بما يتمشى مع الاحتياجات الفعلية التشغيلية.

ج) ينتج عن هذه المقارنة إعداد خطة تفصيلية لحجم الموارد البشرية المطلوبة خلال الفترة القادمة.

ويمكن تصوير نتائج عملية المقارنة من خلال الجدول رقم (3-2):

جدول (3-2) نتائج المقارنة بين المطلوب والمعروض من الموارد البشرية

الإدارات أو الأقسام / البيان	قسم أ			قسم ب			قسم ج			قسم د		
	مشرفون	عمالة ماهرة	عمالة غير ماهرة	مشرفون	عمالة ماهرة	عمالة غير ماهرة	مشرفون	عمالة ماهرة	عمالة غير ماهرة	مشرفون	عمالة ماهرة	عمالة غير ماهرة

عمالة حالية												
الفرق بين العمالة												
المطلوبة والعمالة الحالية												
الوقت اللازم للإعداد والتدريب												
وقت التعيين												

5) **متابعة التنفيذ**

يجب متابعة خطة الموارد البشرية بصورة مستمرة ودورية؛ لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي تنشأ عن الفرق بين التصور النظري والواقع الفعلي، وذلك قبل أن تتفاقم حدة هذه الانحرافات بالشكل الذي يصعب معه عملية التصحيح.

سادساً – مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتم بصورة منفردة لإدارة من الإدارات داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة يتحمل فيها كل مدير أو رئيس قسم مسؤوليته الكاملة في تحديد الحجم الأمثل من الموارد البشرية المطلوبة خلال الفترة المخطط لها. أما مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في ضرورة وأهمية التنسيق بين خطط الموارد البشرية مع مستوى الإدارات المختلفة للوقوف على مواطن العجز أو الفائض؛ لإعادة توزيع القوى العاملة أو تدبيرها من المصادر الخارجية، وكذلك دعم دور مديري الأقسام المختلفة من خلال توضيح ما تنطوي عليه قراراتهم من جوانب تتعلق بالموارد البشرية.

ومن أهم المهام التي تسند إلى قسم تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة ما يلي (حسن، 2009):

- مراجعة وتجميع التقديرات الخاصة بالعمالة والتي ترد لها من الأقسام والإدارات.
- توفير البيانات والمعلومات التي تخدم كافة الإدارات، مع توفير البيانات المتعلقة باحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية.

- متابعة تنفيذ النتائج التي يسفر عنها تخطيط الموارد البشرية وبخاصة مع مسؤولي التدريب، والتعيين، والاختيار.

سابعاً- عناصر نجاح تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم عناصر نجاح تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1. اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية أساساً لتكوين قوة عمل متوازنة تتسم بتلبية كافة احتياجات المنظمة.
2. أن يعبر هذا التخطيط عن أهداف المنظمة العامة واستراتيجيتها، وأن يحقق التنسيق والتكامل بين احتياجات كافة الأقسام والإدارات المختلفة.
3. أن تأخذ إدارة الموارد كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية التخطيط في الحسابات، مثل التغيرات الديموغرافية، والحالة الاقتصادية، والتطور التكنولوجي.
4. أن يكون هناك نظاماً متكاملاً للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة وأن يكون هناك تكاملاً بين نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بالمنظمة وبين نظام المعلومات الإدارية للمنظمة ككل.

ثامناً- معوقات التخطيط الناجح للموارد البشرية

تتمثل أهم معوقات التخطيط الناجح للموارد البشرية فيما يلي (حسن، 2009):

1. معوقات عامة تواجه كل المنظمات وتتمثل في

أ- عدم الربط بين سياسات التشغيل والتعليم والتدريب، ويعني هذا عدم وجود ارتباط أو تنسيق بين المتطلبات البشرية لسياسات التشغيل داخل المنظمة، والمخرجات البشرية للسياسات التعليمية والتدريبية على مستوى الدولة من ناحية أخرى.

ب- عدم تناسب الأجور المدفوعة للموارد البشرية مع متطلبات العمل، حيث يعد الأجور عامل طرد أو جذب بالنسبة للموارد البشرية مما يستدعى عند التخطيط ضرورة إحداث التوازن بين أعباء ومسؤوليات الوظائف المختلفة داخل المنظمة والأجور المدفوعة.

ج- ظاهرة استنزاف العقول البشرية، وهي من أكثر المشكلات تأثيراً عند تخطيط الموارد البشرية داخل معظم المنظمات، الأمر الذي يؤثر في النهاية على هيكل العمالة، ومن ثم على مستويات الإنتاجية داخل المنظمة.

د- عدم توفر التصنيفات المهنية على أسس علمية سليمة، فعدم توافر تصنيف مهني يشكل معوقاً يحد من إمكانية وضع خطة دقيقة للموارد البشرية، لأن التصنيف المهني يعد المرجع والأساس الذي يمكن أن يستند إليه مخطط الموارد البشرية وهو بصدد إعداد الخطة.

هـ- قصور المعلومات التي توفرها الأجهزة المركزية للمعلومات والتي يمكن أن تساعد في تحليل العامل المؤثر في حالة سوق العمل وغيرها من العوامل الخارجية.

2. **معوقات تتباين باختلاف المنظمات**

هذه النوعية من المعوقات تختلف باختلاف المنظمات فهي ليست بالكيفية نفسها داخل كافة المنظمات وتتمثل هذه المعوقات في:

أ- عدم الاقتناع الكافي لدى إدارة الكثير من وحدات النشاط الاقتصادي بأهمية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم عدم إعطائها العناية التي تستحقها.

ب- القصور في نظم المعلومات الداخلية لبعض المنظمات والمتعلقة بالمتغيرات الداخلية، والخارجية المؤثرة في حالة الموارد البشرية.

ج- عدم توافر الكفاءات المدربة للقيام بالتخطيط.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: عرف تخطيط الموارد البشرية؟ ثم بين أهمية التخطيط بالنسبة للموارد البشرية؟ وما هي أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية؟

السؤال الثاني: تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل عدة، عدد هذه المراحل مع الشرح؟

السؤال الثالث: تكلم عن مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية؟ وما هي معوقاتها؟

السؤال الرابع: قدمت إليك البيانات التالية عن شركة الهيثم للأحذية حجم الإنتاج المخطط للعام 2000 وحدة، المعدل النمطي اللازم لإنتاج الوحدة 2 ساعة، عمل عدد ساعات العمل الفعلية للعامل الواحد في السنة 4000 ساعة عمل سنوياً. والمطلوب: تحديد حجم العمالة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج المخطط.

الفصل الرابع
الاستقطاب والاختيار والتعيين

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – استقطاب الموارد البشرية
ثانيا – مفهوم الاختيار للعاملين
ثالثاً – قرار التعيين

الفصل الرابع
الاستقطاب والاختيار والتعيين

تمهيد

يعد اختيار العاملين من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية الواجب إعطاؤها المزيد من الأهمية، فبعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد هذه الاحتياجات كماً ونوعاً، وممارسة أنشطة الاستقطاب لجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، يأتي اختيار العاملين الذين سوف يتم توظيفهم من بين المتقدمين من طالبي الوظائف. وبكل تأكيد فإن مدى كفاءة وفاعلية عملية الاختيار يؤثر على كفاءة الأداء، وعلى معدلات دوران العمل، والرضا الوظيفي، ولذا فإننا في هذا الفصل سوف نتناول بالدراسة والتحليل الآتي:

أولاً– استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب "هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة من أجل ملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية وذلك من خلال جذبها ثم انتقاء الأفضل من بينها" (رضني، 1996:487). والتعريف السابق يبرز أن الاستقطاب يركز على:

1. البحث عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة.
2. تحديد الأماكن التي يمكن الاستقطاب فيها سواء كانت داخلية أو خارجية.
3. تحديد الطرق، والوسائل التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة.
4. التأكد من العدالة، والأمانة، والصدق عند إجراء عمليات الاختيار.
5. الحرص على كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.

وبشكل عام فإن الاستقطاب يوفر للمنظمة العديد من المزايا منها:

- أنه يعد الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة.
- يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين.
- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب بتوصيل رسالتها للمتقدمين على أنها المكان المناسب لهم للعمل.

مراحل وخطوات الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بالعديد من المراحل تتمثل في (ماهر، 2006):

1. التخطيط للاستقطاب: ويتم ذلك من خلال وضع مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية، التي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة.
2. حصر متطلبات احتياجات الوظيفة، ويتم ذلك من خلال القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم، وعلى ذلك يتم تحديد مسميات وخصائص الأفراد من حيث:

- المؤهلات
- المهارات
- الخبرات
- المعارف
- الصفات الشخصية المطلوبة

3. تحديد مصادر الاستقطاب وطرقه: ففي بعض الأحيان تفضل المنظمة الاعتماد على المصادر الخارجية عند توفير العمالة، وذلك عند التعيين في المستويات الدنيا للمرة الأولى، وأحياناً أخرى تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية أو تعتمد على مزيج من المصدرين الداخلي والخارجي، ويتم التعرض لذلك فيما يلي:

المصادر الداخلية

والمقصود منها المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة في أي مستوى من مستوياتها. وهنا تأتى أهمية احتفاظ المنظمات بالبيانات، المعلومات عن العاملين بها في شكل مخزون متكامل من الإمكانيات والمهارات، الخبرات الذي يمكنها من إجراء عمليات التقييم والانتقالات.

المصادر الخارجية

في ظل التطورات المعاصرة وزيادة الأنشطة واتساع الأعمال تدفع المنظمات إلى اللجوء للمصادر الخارجية تجديداً للمنظمة، ومن أجل إضافة مهارات، وخبرات ومؤهلات جديدة، وبذلك فإن الاستقطاب من المصادر الخارجية يوفر للمنظمة العديد من المزايا منها:

- استقطاب المهارات والمؤهلات النادرة والتي تفتقر إليها المنظمة.
- البعد عن المبالغة في تكاليف التدريب والتنمية للعمالة الحالية.
- الحصول على الأفكار، والمقترحات الجديدة عن الرغبة في تنمية وتطوير الأعمال.

ومن أهم الطرق التي يمكن اتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية:

1. الإعلانات في الصحف، والمجلات سواء الصحف والمجلات المحلية أو المجلات المهنية المتخصصة.
2. الاعتماد على مكاتب ومراكز التوظف، وهي تلك المكاتب التي تقدم خدماتها في توفير العدد المناسب من المتقدمين والمرشحين للتوظيف وذلك من أجل الاختيار من بينهم، وتنقسم تلك المكاتب إلى مكاتب حكومية ومكاتب خاصة.
3. الاعتماد على الجامعات، والمعاهد العلمية، وتلجأ المنظمة إلى هذا المصدر في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة تقوم هي بتهيئتهم، وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها.

4. ترشيح العاملين بالمنظمة ويتم ذلك من خلال الاعتماد على توصيات ومقترحات العاملين بالمنظمة على من تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة.
5. النقابات ويظهر ذلك بشكل واضح بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتعهد النقابات أحياناً بتوفير عمالة بمستويات كفاءة ومهارة عالية.
6. المكاتب التابعة للمنظمة، وتتمثل مهمة هذه المكاتب في استقطاب طلبات الأفراد في أي وقت من العام بصورة مباشرة أو عن طريق البريد أو الفاكس مع الاحتفاظ بهذه الطلبات بجانب استيفاء بعض البيانات عن الخبرات، والمهارات، ثم تصنيف تلك الطلبات طبقاً للتخصصات، والاحتفاظ بها لحين الطلب. ثم تأتي بعد ذلك المرحلتين الأخيرتين من مراحل الاستقطاب، وهي إعداد قوائم بأسماء وأعداد المرشحين عن المصادر المختلفة، من ثم الاختيار فيما بينهما. ويمكن إبراز مراحل الاستقطاب في الشكل (4-1):

شكل (4-1) مراحل الاستقطاب

ثانياً- عملية اختيار العاملين

يقصد بالاختيار تلك العملية التي تستهدف اختيار الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يمكن أن يؤدوا الوظيفة بنجاح من بين هؤلاء المتقدمين من ذوي الكفاءة المؤهلين والمتسابقين لشغل هذه الوظيفة.

فعلى سبيل المثال، أعلنت إحدى الشركات عن حاجتها لأفراد للعمل في وظيفة محاسب ووضعت بعض الشروط الأساسية التي تتعلق بمحل الإقامة أو السن وتاريخ الحصول

على المؤهل، والكلية التي حصل منها على المؤهل، والنوع، هل يفضل أن يكون من الذكور والإناث وسابق الخبرة، إلى غير ذلك، فقد يتقدم لشغل هذه الوظيفة عدد من طالبي الوظائف أكثر بكثير من عدد الوظائف المطلوب شغلها، فعملية تحديد واختيار الشخص المناسب من بين هؤلاء المتقدمين يقصد بها عملية الاختيار.

إن عملية الاختيار ليست عملية سهلة كما قد يتخيل البعض، وتتطلب من القائمين عليها ضرورة الإدراك السليم لمحددات عملية الاختيار والرؤيا المتكاملة لها مع باقي سياسات المنظمة، والمفاضلة في ضوء أسس وقواعد منطقية وعملية بين المتقدمين من طالبي الوظائف.

خطوات عملية اختيار العاملين

تمر عملية الاختيار للأفراد بمجموعة من الخطوات المتتابعة بشكل طبيعي، والشكل (4-2) يوضح خطوات عملية الاختيار الدقيقة، والجدير بالإشارة أن حجم المنظمة وأنواع الوظائف المطلوب شغلها وعدد الأفراد المطلوب تعيينهم والضغوط الخارجية من الاتحادات المهنية أو النقابات أو المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية كلها تؤثر على طبيعة عملية الاختيار بالمنظمة.

أغلب المنظمات تستخدم طريقة المختصر المتعدد Multiple Cutoff Method في عملية الاختيار، وفقاً لهذا الأسلوب فإن هناك سلسلة من الخطوات التي يكمن من خلالها الحكم على مدى ملاءمة طالب الوظيفة مثل: تقديم نماذج التوظيف، والمقابلات والاختيارات.

شكل (4-2) خطوات عملية الاختيار (شاويش، 162:1996)

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات (شاويش، 1996):

الخطوة الأولى: تقديم نموذج التوظف Application form

يعد ملء نموذج التوظف أول خطوة طبيعية في أغلب عمليات الاختيار، فهذا النموذج يقدم معلومات توظف يمكن استخدامها في الخطوات اللاحقة لعمليات الاختيار، ويمكن أن تكون مستخدمة لغربلة الطلبات غير الملائمة. ويجب أن يحتوي نموذج التوظف على بعض البيانات الأساسية التي لا غنى عنها في الحكم على صلاحية طالب الوظيفة

بشكل مبدئي، وبيانات إضافية تساعد في أفضل عملية الاختيار، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض البيانات التي يحتويها طلب التوظف وتمثل بيانات إضافية لبعض المنظمات إلا أنها لبعض المنظمات الأخرى تمثل بيانات أساسية.

من البيانات التي عادة ما تحتويها طلبات التوظف هي ما يلي:

الاسم – الحالة الاجتماعية – النوع – محل الإقامة – تاريخ الميلاد – المؤهل – عنوان المنزل – العنوان البريدي – الخبرات السابقة – التليفون.

ويجب أن تكون البيانات التي يحتويها طلب التوظف تتلاءم مع طبيعة الوظائف المراد شغلها، ولذا فإنه من الخطأ الشائع في منظمات الأعمال وجود نموذج يكاد أن يكون ثابتاً للتوظف يستخدم في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية أو الحكومية.

فعندما يعلن عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة ويتقدم عدد من الأفراد لشغلها، فإن الخطوات الدقيقة المطلوبة بعد تقديم طلبات التوظيف من جانب هؤلاء المتقدمين تتمثل في:

1. وضع النماذج (طلبات التوظف) التي تم استلامها على دفتر المراجعة وهذا الدفتر يعرض الاسم، وتاريخ تسلم طلب التوظف، وبيانات النموذج الذي تم ملؤه، والأحداث التي تؤخذ في الحسبان مثل أسباب الرفض أو القبول المبدئية، وتاريخ إجراء المقابلة مع هؤلاء الذين تم قبول طلباتهم. وقد يتبين من خلال مراجعة طلب التوظف أن هناك بعض البيانات الناقصة أو غير الواضحة فيجب استدعاء أصحابها لإكمال البيانات الناقصة أو تصويب البيانات الخاطئة وغير الواضحة.
2. إرسال خطاب إلى الأفراد الذين تقدموا بطلبات توظف حتى يتم إعلام هؤلاء الذين قبلت طلبات التوظف لهم بموعد المقابلة، وأسباب الرفض لهؤلاء الذين لم تقبل التوظف لهم، وعلى سبيل المثال، بفرض أن إحدى شركات الطيران أعلنت عن وجود وظائف

مضيفات شاغرة واشترطت من ضمن شروط الإعلان أن لا يزيد عمر المتقدمة لشغل وظيفة مضيفة عن 25 عاماً، وتقدمت إحدى الفتيات وتبين من خلال طلب التوظف الذي ملأتهُ أن سنها تجاوز الثامنة والعشرين يتم رفض هذا الطلب وإعلام هذه المتقدمة بهذا السبب للرفض.

مثال آخر

بفرض أن إحدى المدارس الخاصة في مدينة طرابلس أعلنت عن حاجتها إلى مدرسين في التخصصات المختلفة بشرط أن يكونوا حاصلين على مؤهل تربوي في التخصص، ومن المقيمين في مدينة طرابلس، وتقدم أحد طالبي الوظائف الحاصلين على مؤهل تربوي في التخصص، ولكنه من المقيمين في مدينة بنغازي، فيمكن أن يكون محل الإقامة سبباً جوهرياً للرفض ويجب إعلام المتقدم به.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة إعلام الأفراد المقبولين بفترة كافية قبل موعد إجراء المقابلة حتى يتسنى لهم إعداد أنفسهم لهذه المقابلة، ويجب أن يتم إشعارهم بتاريخ المقابلة، وموعدها الزمني ومكان عقدها.

3. طالب الوظيفة ربما يتم استدعاؤه لإكمال وإعادة نموذج التوظف لإضافة بيانات، أو تقديم السيرة الذاتية، هذا حتى يتم التأكد من أن كل طالبي الوظائف أخذوا في الاعتبار الأسس نفسها، حيث إنه يمكن أن يكون من الصعب جداً الاختيار من خلال خطاب موثق، ومن المشاكل التي قد تواجهها بها أيضاً ويضطر إلى استدعاء طالب الوظيفة إما أن تكون الكتابة بخط سيئ أو التنظيم السيئ، أو صعوبة الفحص.
4. مقارنة نماذج التوظف المقدمة مع المعايير الأساسية في الوظيفة وتقسيمها بشكل مبدئي إلى ثلاثة محاور هي:

- ممكن
- احتياطي (هامش)
- غير مستقر

5. فحص الطلبات الممكنة مرة أخرى لصياغة قائمة قصيرة للمقابلة، هذا الفحص يمكن أن يتم من خلال الموظف أو المختص بالتوظف، وهناك اتجاه لتفضيل المدير، والعدد المثالي بالنسبة للمقابلة القصيرة يتراوح ما بين أربعة إلى ثمانية، فأقل من أربعة يترك فرصة ضئيلة (محدودة للاختيار) وأكثر من ثمانية يعنى استغراق وقت أطول في المقابلة.
6. صياغة برنامج المقابلة الوقت الذي تسمح به بالمقابلة يجب أن يكون كافياً وأنه يأخذ في الحسبان مدى تعقد الوظيفة وطبيعة النشاط، فالوظائف الروتينية يخصص لها نحو 30 دقيقة، بينما الوظائف العليا يسمح لها بوقت يعادل 60 دقيقة أو أكثر، ومن الأفضل جدولة عديد من المقابلات في اليوم.
7. استدعاء المقبولين لإجراء المقابلة، ويفضل استخدام خطاب نمطي إذا كانت الأعداد المطلوب استدعاؤها ضخمة، وفي هذه المرحلة يجب أن يستدعى المؤهلين لإكمال نموذج التوظف إذ لم يكن جاهزاً بعد، حيث قد توجد الكثير من المعلومات التي يجب الإخطار بها في هذه المرحلة للمؤهلين المرسل إليهم، فقد ترسل بعض التفاصيل عن المنظمة والوظيفة حتى لا يتم استغراق وقت طويل أثناء المقابلة من أجل توصيل هذه المعلومات إلى المرشحين (المتقدمين).
8. مراجعة الممكنين والاحتياطيين، وتقرير أي منهم يجب أن يحتفظ به للمستقبل على سبيل الاحتياط، كما يجب إرسال خطاب شكر إلى هؤلاء المتقدمين الذين لم تقبل

طلباتهم لتوضيح مدى الاهتمام بهم واخطارهم باختصار بأسباب عدم نجاحهم، ونوضح فيما يلي جدول رقم (4-1) لنموذج طلب التوظف.

جدول (4-1) نموذج لطلب التوظف

<table>
<tr><td colspan="5">(1) بيانات شخصية</td></tr>
<tr><td colspan="2">الاسم الأول:</td><td colspan="3">اللقب:</td></tr>
<tr><td colspan="2">تاريخ الميلاد: / /</td><td colspan="3">محل الميلاد:</td></tr>
<tr><td colspan="2">الحالة الاجتماعية:</td><td colspan="3">تلفون المنزل:</td></tr>
<tr><td colspan="2">عدد الأطفال:</td><td colspan="3">تلفون العمل:</td></tr>
<tr><td colspan="5">الوظيفة المتقدم لها:</td></tr>
<tr><td colspan="5">أين تعلمت هذه الوظيفة:</td></tr>
<tr><td colspan="5">ما هي الشهادات العلمية و / أو المؤهلات المهنية التي حصلت عليها؟</td></tr>
<tr><td colspan="5">(2) التعليم</td></tr>
<tr><td rowspan="2">اسم المدرسة/الكلية</td><td colspan="2">التاريخ</td><td rowspan="2" colspan="2">إعطاء بعض التفاصيل عن الموضوعات الأساسية التي تم دراستها ، والاختبارات التي تم اجتيازها ونتائجها</td></tr>
<tr><td>من</td><td>إلى</td></tr>
<tr><td colspan="5">(3) التدريب</td></tr>
<tr><td colspan="5">إعطاء تفاصيل عن أي تدريب متخصص تم تلقيه</td></tr>
<tr><td colspan="5">(4) المهارات الأخرى</td></tr>
<tr><td colspan="5">القدرات والمهارات الأخرى ، وتتضمن اللغات والقدرة على القيادة ، مهارات الحاسوب ... إلخ.</td></tr>
</table>

تابع......

(5) تاريخ الموظف (الخبرات)
تعطى تفاصيل عن كل الوظائف التي شغلتها سواء كان العمل فيها لجزء من الوقت أثناء تعليمك أو كل الوقت بعد التخرج

التاريخ		اسم المستخدم وعنوانه وطبيعة العمل	الوظيفة والواجبات	بداية ونهاية الأجر المزايا الأخرى	أسباب ترك العمل أو الاستعداد لتركه
من	إلى				

(6) الاهتمامات

من فضلك أوصف بعض اهتماماتك المفضلة:
(7) بيانات إضافية وتعليمات
إذا كان لديك أي مشاكل تتعلق بالصحة أو تحفظات يرجى ذكرها:
الراتب المطلوب (المتوقع):
متى يمكن أن تكون قادراً على العمل إذا تم اختيارك؟
من فضلك أعط أسماء وعناوين لاثنين من الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للحكم على كفاءتكم وقدراتكم.

الاسم /	الاسم /
العنوان /	العنوان /
رقم التلفون /	رقم التلفون /
الوظيفة /	الوظيفة /

أي عناصر ترغب في أن تضيفها إلى طلبك للتوظف:	
إقـــــــــــــرار أقر أنا / -------- بأن المعلومات التي أعطيتها في هذا النموذج صحيحة وعلى مسؤوليتي.	
التاريخ:	التوقيع:

وتجدر الإشارة إلى أنه من الطبيعي أن يقوم عدد من المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بمراجعة المعلومات الواردة في نموذج التوظف لتحديد المتقدمين المؤهلين (المناسبين) مع متطلبات الوظائف الحالية والمعلن عنها. وهناك إجراء آخر للفحص وهو استخدام نماذج التوظف المرجحة Weighted application forms وهذا النوع من النماذج يعطى قيم ترجيحية يتم تقديرها في ضوء الأهمية النسبية لكل موضوع يستفسر عنه في النموذج بالنسبة للتأثير على كفاءة الأداء. على سبيل المثال، بفرض أن إحدى الشركات أعلنت عن وظائف شاغرة للعمل في مجال بحوث التسويق، فإن الخبرة السابقة في مجال بحوث التسويق تعطى أهمية أعلى (وزن ترجيحي) عن أهمية شرط السن أو محل الإقامة. وفي هذه الحالة وقبل إعطاء الوزن الترجيحي لكل عنصر من عناصر الإجابة يجب البحث بعناية عن مدى تأثير كل موضوع يستفسر عنه في نموذج التوظف على كفاءة أداء العمل وذلك في ضوء دراسات متأنية ومنطقية وفي ضوء تحليل الوظائف ومتطلبات شغلها الجوهرية. ولقد أظهرت الدراسات أن نموذج التوظف المرجح يكون مفيداً في الاختيار في حالة رجال البيع، أو عمال الإنتاج أو السكرتارية والمشرفين، ودقة المعلومات التي يوفرها نموذج التوظف من أهم القضايا المثارة للمنافسة، ولذا يجب العمل على توفير هذه الدقة من جانب المسؤولين. وهنا يمكن الإشارة

إلى أن وضع الثقة الكاملة للمعلومات التي يوفرها نموذج التوظف لا يكون حكيماً ما لم تستخدم بعض وسائل التحقق الممكنة، فبعض المعلومات الواردة في نموذج التوظف يمكن التحقق منها بمراجعة بعض المصادر. فعلى سبيل المثال يمكن مراجعة المدارس أو الكليات للتحقق من صحة البيانات المتعلقة بالمؤهل، أو المنظمات التي سبق العمل فيها لمراجعة شهادات الخبرة ومدى صحتها، وأحياناً كثيرة يطلب من المتقدمين من طالبي الوظائف صوراً من مستندات شهادة الميلاد والخبرات السابقة المؤهلات ومستندات تحقق الشخصية.

وفي محاولة التأكد من دقة المعلومات المعطاة، فإن العديد من المستخدمين (أصحاب العمل) Employers يطلبون من طالب الوظائف التوقيع على إقرار بنص على الآتي:

بموجب هذا الإقرار أتعهد بأن الإجابات التي أعطيت بواسطتي بالنسبة للاستفسارات في نموذج التوظف الذي تقدمت به دقيقة وصحيحة، وبدون تحفظ على أي نوع من المعلومات مهما كانت، ولا توجد محاولات من جانبي لحجب معلومات وثيقة الصلة بالموضوع. وأن أي تزييف في هذه المعلومات في هذا الطلب يؤدى مباشرة إلى الفصل من الخدمة في وقت وضوحه.

الخطوة الثانية: المقابلة المبدئية مع طالبي الوظائف Preliminary Interview

بعد التأكد من ملء نموذج التوظف، ودقة المعلومات والإجابات على التساؤلات التي يتضمنها هذا النموذج بوسائل التأكد المختلفة، وتسجيل البيانات في سجل مخصص لتفريغ بيانات نموذج طلب التوظف، الذي يكون مستخدماً بواسطة المنظمة للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون مستخدمة بشكل مبدئي في تحديد مدى الملاءمة لشغل الوظيفة، ويمكن استخدام البيانات الواردة في هذا السجل بعمل تقارير إحصائية تقدم

للاتحادات المهنية أو النقابات التي تستخدم في الدفاع في حالة رفض الطلب أو الفصل من الوظيفة، إذا تبين فيما بعد عدم دقة أو تزييف البيانات، يتم عمل مقابلة مبدئية لتحديد مهارات وقدرات طالب الوظيفة، وكذلك الوظائف الأكثر تفضيلاً عن الوظائف الأخرى المتاحة في المنظمة، وللإجابة على أي استفسار لطالب الوظيفة عن الوظائف المتاحة وأنشطتها، والراتب المبدئي المتوقع أو أي بيانات عن المنظمة، وعادة تعقد المقابلة المبدئية بعد أن يكمل طالب الوظيفة نموذج التوظف، وتكون عامة مختصرة، ويتم إجراؤها بواسطة متخصص في إدارة الموارد البشرية، وهذه المقابلة تستهدف أيضاً اكتشاف طالبي الوظائف غير المؤهلين أو غير المهتمين، وأسئلة المقابلة يجب أن تكون مرتبطة بالوظيفة وتكون موضوعة لإظهار المصداقية.

وهكذا فإن الغرض من المقابلة الحصول على معلومات عن مدى ملاءمة الشخص المؤهل لشغل الوظيفة لأداء الوظيفة في المستقبل مقارنةً بالمتقدمين الآخرين، ومقابلات الاختيار تهدف للإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية:

- هل الأفراد الذين يمكنهم أن يؤدوا الوظيفة قادرون على ذلك؟
- هل الأفراد المتوقع أن يؤدوا الوظائف لديهم الدافعية؟
- كيف سيكون الأفراد ملائمين للعمل داخل المنظمة؟

أما عن مزايا المقابلة فيمكن توضيحها على النحو التالي:

1. تقدم فرص للمقابلين للاستفسار عن الأسئلة المحتملة والمتعلقة بخبرة المرشحين وقدراتهم.
2. تمكين المقابلين من وصف الوظيفة والمنظمة بتفاصيل أكثر، وتقديم بعض التوضيحات المتعلقة بالمصطلحات الفسيولوجية المتفق عليها.

3. تقديم فرص للمرشحين لسؤال أسئلة عن الوظيفة ولتفسير بعض القضايا المتعلقة بالتدريب والمستقبل الوظيفي والمنظمة والمصطلحات وشروط التوظف.
4. يمكن المواجهة وجهاً لوجه مع المقابلين من تقدير كيف سيكون المرشح مناسباً داخل المنظمة، وكيف يكون مفضلاً للعمل.
5. تعطى المرشح الفرصة نفسها لتقدير المنظمة والمقابل والوظيفة.

خطوات عملية المقابلة

يعد تنظيم المقابلة من أهم دعائم نجاح المقابلة في تحقيق الأهداف المنشودة منها، وتنظيم المقابلة سوف يعتمد جزئياً على الإجراء المستخدم والذي ربما يتضمن مقابلات الأفراد والمقابلة من خلال المناقشة العامة في أغلب الحالات فإن الترتيبات للمقابلة يجب أن يكون وفقاً للخطوات التالية (ديسلر، 2015):

1. **تخطيط برنامج المقابلة Planning the interview program**

- المرشح الذي تم قبول طلبه يجب أن يتم إخباره من خلال التليفون أو كتابةً أين؟ متى تأتى؟ ومن يسأل لإجراء المقابلة؟، ووقت المقابلة يجب أن يكون محدداً ليكون متناسباً مع الوقت الذي يستغرقه للحضور إلى الشركة. ربما يكون ضرورياً أن يتفق على أوقات لهؤلاء الذين لا يمكنهم الحضور أثناء ساعات العمل. وإذا كان من الصعب الوصول إلى الشركة، يجب إرسال عنوان واضح بحيث يستطيع المرشح الوصول إلى الشركة، ويجب عند حضوره أن يخبر السكرتارية بحضوره ومن هو؟ لماذا أتى إلى الشركة؟
- يجب إعداد المكان المناسب لمقابلة المرشحين أو الأماكن التي سوف ينتظرون فيها، وفي هذه الأماكن من الممكن أن يقرأ مادة مناسبة حتى لا يشعر بالملل أو عدم الاهتمام.

- يجب أن يكون المقابلون فيها وهيئة المستشارين المختصين بإجراء المقابلة برنامجاً موجزاً عن المقابلة، وحجرة المقابلة يجب أن تكون منظمة ولها قدسية خاصة، ومن الضروري أن يتم الترحيب بطالبي الوظائف.
- يجب أن يكون الأثاث الخاص بحجرة المقابلة مريحاً، ويجب ألا يجلس المقابلون خلف بعضهم لأنه قد ينتج عن هذا حاجز نفسي.
- أن يخصص بعض الوقت أثناء المقابلة يسمح به للمتقدمين من المرشحين التحدث عن الوظيفة، ولمناقشة شروط التوظف والتفاوض حول الأجور والمزايا الأخرى التي ربما يحصلون عليها بعد اختيارهم.
- المرشحون يجب أن يخبروا بالخطوة التالية التي سوف تكون في نهاية المقابلة، وربما يتم استدعاؤهم إذا كان لديهم أى اعتراض للرجوع إليه قبل الشروع في اتخاذ القرارات.
- إجراء بعض الدراسات المتعلقة بمقابلة المرشحين، ومقارنة أداء المرشحين الناجحين في وظائفهم، مع ما كان متوقع منهم في مرحلة الاختيار، هذه الدراسات يجب أن تكون مستخدمة لتوثيق إجراء الاختبار ولمراجعة قدرات المقابلة.
- من الأفضل أن نترك بعض الوقت مثلاً 15 دقيقة بين كل مقابلة وأخرى للسماح للجنة للاستعداد للمقابلة التالية، وهذا يكون محدداً بعدد المقابلات التي يمكن عقدها في اليوم دون أن يحدث ضغط، ويجب تحديد وقت مناسب وكاف في اليوم لإجراء المقابلات، فعلى سبيل المثال، إذا خصص ساعة لإجراء المقابلات فإن هذا أمر غير رشيد.
- بالإضافة إلى تخطيط الوقت الخاص بإجراء المقابلات يجب أن تخطط مضمون كل مقابلة، بمعنى ما هي الأسئلة التي سوف يتم توجيهها خلال المقابلة، وكيف يتم تسجيل الإجابة أو ملاحظة المرشح، ومن المسؤول عن توجيه الأسئلة، ومن يكتب الردود، أيضاً، يجب أن يخطط كيف ستبدأ المقابلة وكيف يتم إنهاؤها.

ولضمان فاعلية المقابلة فإن هناك بعض الاعتبارات الأخلاقية الواجب أخذها في الحسبان ومنها ما يلي:

- المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المقابلة يجب ألا تستخدم في أي غرض آخر سوى الهدف من إجراء المقابلة.
- العدالة في تقييم المرشحين وعدم التحيز لأية اعتبارات شخصية أو اجتماعية كعلاقات القرابة أو الصداقة أو الوساطة.
- الشفافية في إجراء المقابلة.
- عدم الاستهزاء أو السخرية بإجابات أو ردود المرشحين المتقدمين على الأسئلة أو استفسارات المسؤولين عن عملية المقابلة.
- إعلام المرشحين بنتائج عملية المقابلة بدون تأخير غير ضروري.

2. الإعداد للمقابلة Preparation:

الإعداد المناسب للمقابلة ضروري، وهذا يتطلب دراسة نوعية الشخص ونموذج التوظف للمرشح أو السيرة الذاتية، ومن الضروري أن يحدد في هذه المرحلة خصائص المرشح التي لم يتم تعيينها بشكل كامل، وهذا يمكن أن يعمق سير عملية المقابلة، وتوجد ثلاثة أسئلة في حاجة للإجابة عليها في هذه المرحلة هي:

س1: ما هو المعيار (المعايير) المستخدمة في اختيار المرشح؟ ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى مجموعتين ضرورية Essential أو مرغوبة Desirable وسوف يشار إلى الخبرة والمؤهل والقدرات والمهارات المطلوبة في الشخص.

س2: ما هو أكثر فعل أنا في حاجة إليه في المقابلة للتأكد من أن المرشح ملائم لمعايير الاختيار؟

س3: ما هي المعلومات الإضافية التي أحتاج للحصول عليها في المقابلة للتأكد من أن لدى صورة دقيقة عن مدى ملاءمة المرشح لمعايير الاختيار؟

هذا الإعداد يجب أن يتضمن إجراء ملاحظات عن بعض الأسئلة النوعية بالمقابلة التي تحتاج إليها وذات الصلة بخبرة المرشح ومدى وجود المهارات والمعرفة ومستويات القدرة المطلوبة. وهذا يمكن الوصول إليه بشكل مفصلٍ ودقيق إذا كانت عملية المقابلة مبرمجة على درجة عالية.

3. المقابلات المبرمجة Structured Interviews:

أغلب المشاكل المرتبطة بالمقابلات هو عدم التناسب مع الأداء المتنبأ به، فالوقت المخصص للمقابلة ربما لا يغطى النقاط الضرورية إذا لم يكن مخططاً له بعناية، ومن المؤسف استخدام معيار نمطي منخفضٍ لكل المقابلات أو استخدام أساليب مقابلة فقيرة (مثل التحدث أكثر من الاستماع للمقابل).

وهناك عدد من الأساليب متفق عليها عند إجراء المقابلة، من أسوئها اعتماد المقابلات بصفة كلية على مدخل غير مبرمج Unstructured approach حيث يتضمن هذا المدخل توجيه أسئلة عشوائية التي لم تؤسس على استيعاب، وما المستهدف من ورائها؟ أو ماذا تعنى هذه الأسئلة؟ فمن الأفضل أن يتم هيكلة المقابلة بوضوح وأن تكون مترابطة، وذلك من خلال تحليل وظيفة تحليل المتطلبات المتصلة بالمهارات والقدرات.

وبصفة عامة، يمكن أن تكون المقابلة مقسمة على خمسة أجزاء على النحو التالي:

أ. الجزء الأول الخاص بالترحيب والتقديم.

ب. الجزء الثاني مرتبط بالحصول على المعلومات عن المرشح لتقدير اتجاه الشخصية.

ج. الجزء الثالث يتعلق بتقديم معلومات للمرشحين عن المنظمة والوظيفة.

د. الجزء الرابع الإجابة على الأسئلة من المرشح.

هـ. الجزء الخامس إنهاء المقابلة مع المرشح مع توضيح الخطوة التالية.

ويجب أن يخصص الجزء الأكبر من الوقت – نحو 80% من الوقت للحصول على معلومات عن المرشح، بينما التقديم والتوصيات يجب أن يكون مختصراً من خلال الأصدقاء أو الأفراد المخصصين لاستقبال المرشحين في المنظمة.

4. مداخل المقابلة Interview approaches

هناك عدة مداخل يمكن الاعتماد عليها عند إجراء مقابلات الاختيار من بين المتقدمين من طالبي الوظائف، وهي:

1.4. المقابلة المتعلقة بالسيرة الذاتية Biographical interview

وهذا النوع من المقابلة يستهدف التعرف على السيرة الذاتية لشخص المتقدم للوظيفة، وهناك اتجاهان لتطبيق هذا المدخل **الاتجاه الأول** البدء بمراحل التعليمات الأولى، ونتدرج مع المتقدم في الأسئلة حتى يتم الوصول إلى الوظيفة الحالية التي يشغلها، أو خبراته التعليمية الأحدث ويطلق على هذا الاتجاه من الخلف إلى الأمام. أما **الاتجاه الثاني** فيبدأ بالوظيفة أو التعليم الأحدث أو الحالي وترجع للوراء حتى نصل إلى البدايات ويطلق على هذا الاتجاه من الأمام إلى الخلف. ويجب أن يقضى الوقت الأكثر في هذه المقابلة لجمع المعلومات عن التعليم أو الوظائف الأحدث التي وصل إليها المرشح ويفضل الاعتماد على الاتجاه الثاني مع المرشحين الذين لديهم خبرة.

2.4. المقابلات المخططة بواسطة الرجوع إلى قائمة العناوين

Reference to assessment headings

يعتمد مثل هذا النوع من المقابلات يعتمد على وجود قائمة تحتوى على عدد العبارات التي تتعلق ببعض من المجالات التي تم تحديدها مسبقاً على أنها المجالات التي سوف تدور حولها المقابلة، ويمكن أن تكون خطة من سبع نقاط Seven – point plan أو نظام

الخمس درجات مستخدمة في ذلك، لكن هذه المداخل لا تقدم أي أدلة واضحة عن ماهية البيانات المجمعة المفضلة للتنبؤ بالنجاح في الوظيفة.

3.4. المقابلات المؤسسة على برمجة الموقف

Structured situational – based interview

في المقابلات المهيكلة على أساس الموقف تركز على عدد المواقف أو الأحداث، ووصفت في بعض الأوقات على أنها مقابلة الحدث الجوهري Critical – incident interview والتي يمكن النظر إلى هذه الأحداث كدالة عملية لنتائج الأداء حيث في هذه المقابلة يتم وصف الموقف بدقة ويطلب من المرشحين توضيح كيف يتعاملون مع هذا الموقف. ويجب متابعة الأسئلة التي سُئلت حتى يتم توضيح الإجابة بأكثر تفصيل، وهذا كسب استيعاب أفضل للكيفية التي ربما يؤدى بها المرشحين لمواجهة المشاكل المشابهة في مثل هذا الموقف. على سبيل المثال، ربما يسأل مساعد مدير المبيعات عن كيف يستجيب لبعض السلوكيات غير المهنية من جانب العميل. فالأسئلة الموقفية يمكن أن تقدم بعض التصورات عن الاستجابة التي ربما يقوم بها المرشح عند ممارسة عمله بالفعل، ومدى امتلاكهم للميزات المرتبطة بأداء العمل. وعلى سبيل المثال، بفرض أن الخطوط الجوية الليبية أعلنت عن وظائف مضيفات للعمل في الطائرات فيمكن خلال المقابلة مع المرشحات ذكر موقف لهن من الممكن أن يكون حدث بالفعل مثل؛ بفرض حدوث عطل بالطائرة أثناء الطيران كيف يتصرفن في مثل هذا الموقف؟ إن تعليق المرشحة على مثل هذا الموقف سوف يظهر قدرتهن في حالة وقوع أزمات ومهاراتهن في التعامل مع مثل هذه المواقف والميزات التي يمكن الحصول عليها منها.

أيضاً ربما يقدم المرشح تصوره عن الأسلوب الذي يمكن به مواجهة المشاكل التي يقابلها أثناء الوظيفة، ولكن نظراً لأن هذه المشكلة تكون افتراضية وكذا الردود من جانب المرشحين تكون افتراضية، ويمكن أن تغطى عدد محدود من المجالات ولا يمكن الوثوق في مدى مصداقيتهم في مواجهة المشكلة كما تصوروها، فهي يمكن أن تبين أن المرشح مُدركٌ كيف يمكن أن يتصرف في حال وقوع نوع من المواقف نظرياً، لكنهم لا يكون قادرين على التعامل مع المواقف المشابهة أو الأخرى في الممارسة العملية في المواقع.

4.4. المقابلات المؤسسة على البرمجة السلوكية

Structured behavioral based interviews

في المقابلة المبنية على أساس سلوكي ، والتي أحياناً يطلق عليها مقابلة المعيار – المرجعية Criterion – reference ، ووفقاً لهذا المقابل يتدرج من خلال سلسلة من الأسئلة، كل منها مؤسس على معيار معين يمكن أن يكون مرتبطاً بقدرة أو جدارة سلوكية مرتبطة بمهارة أساسية أو طاقة أو استعداد مطلوب للوصول إلى مستوى مقبول من الأداء، وهذا سوف يحدد من خلال تحليل الوظيفة أو الجدارة أن يكون الهدف من هذه التحليلات هو جمع دليل عن المظاهر المناسبة للخبرة في استخدام المهارات والقدرات على افتراض أن دليل الأداء الماضي والسلوك أفضل مؤشر للتنبؤ بالأداء والسلوك في المستقبل، مادام المعيار مناسباً في علاقته بالنسبة للاحتياجات الخاصة بالوظيفة.

وفي المقابلات السلوكية، فإن الأسئلة التي يتم توجيهها للمرشحين هي وصف كيفية التصرف نحو المواقف العملية وذلك في ضوء خبراتهم الماضية؟ إن الإجابة على هذا السؤال سوف ينتج عنها توضيح كيف يكون سلوكهم في الاستجابة للمشاكل؟ وكيف يمكن لهم أن يحسنوا هذا السلوك؟ والأسئلة الهيكلية في هذه المقابلات تدور حول القدرات الأساسية

المحددة لهذا الدور، وتعريف هذه القدرات الأساسية يجب أن يكون محدداً للسلوك المؤثر كأساس لتقييم الإجابات.

ويمكن الإشارة إلى أن قائمة الأسئلة يمكن أن تصاغ مقدماً لتغطى القدرات الرئيسية بحيث تظهر مواصفات الشخص، على سبيل المثال، إذا كانت إحدى القدرات المأخوذة في الحسبان هي التصرف بوصفه عضواً في الفريق.

السؤال يمكن أن يكون هل يمكن أن تخبرني عن أي أسباب يمكن أن تكون مقنعة لك بالعمل تابعاً لأعضاء الفريق لعمل ما؟ وأيضاً في حالة الرغبة في التعرف على قدرة المرشح على حل المشاكل ومواجهة المواقف وتحليلها بأسلوب مبتكر فإنه يمكن الاستناد (الاسترشاد) إلى الأسئلة التالية:

- حدثني عن متى تستخدم خبرتك السابقة لحل مشكلة جديدة تواجهك اليوم؟
- في وقت فراغك ما هي الأشياء التي تفعلها؟
- هل الأفراد يمكن أن يلجؤوا إلى مساعدتك لحل المشاكل التي يواجهونها؟
- أخبرني عن مشكلة ساهمت في حلها حديثاً؟
- هل سبق أن اكتشفت استخدام جديد لأداة يدوية أو أداة ميكانيكية تستخدمها؟
- هل تفكر غالباً في التفكير والبحث عن استخدامات جديدة للأشياء؟

ومما سبق يلاحظ أن المقابلة السلوكية يمكن أن تمد المنظمة بإطار واضح ومناسب، ولكن الاستعداد لهذا النوع من المقابلات يستغرق وقتاً، والمسؤولين عن المقابلة في حاجة إلى أن يكونوا مدربين على هذا الأسلوب، وهذا النوع من المقابلات من المحتمل أن يكون مناسباً كثيراً للوظائف التي يتكرر الحاجة لشغلها.

5.4. المقابلات المبرمجة على أسس جسدية – نفسية (سيكوسوماتى)

Structured psychometric interviews

نوعاً آخر من المقابلة المبرمجة تتكون من أسئلة محكمة باختيار سيكوسوماتى (جسدي – نفسي)، ولا يوجد مجال محدد للأسئلة كما في أنواع المقابلات الأخرى المبرمجة المشار إليها سابقاً، فالإجابات على الأسئلة تأخذ شكل أرقام ونتائج ذلك يمكن أن تحلل وتقارن، والهدف من هذه المقابلة هو الحصول على الانسجام بين مختلف المتقابلين والمقابلين.

5. عوامل المفاضلة والاختيار بين المداخل البديلة

المدخل الأكثر استخداماً وتفضيلاً في المقابلات المبرمجة هو ذلك المدخل المبنى على الأسئلة السلوكية والموقفية إذا كان المعيار تم بحثه ووضعه على نحو لائق، وهناك حاجة إلى مزيد من التصورات عن قدرات المرشحين بواسطة الرجوع إلى متطلبات الدور النوعية والتي تم تحليلها، حيث إنه من المفيد مراجعة الخبرة المتتابعة للمرشحين ومسؤولياتهم العملية في الوظائف المتعاقبة Successive jobs ، وربما يكون من المهم أن نقيم علاقات بين الخبرات المتتالية التي تحدث خلال المسار الوظيفي للفرد، والتعرف على أسباب الفجوات بين الوظائف المتعاقبة، أيضاً يكون من المفيد أن نعرف ما مسؤوليات المرشح في الوظائف الحديثة ومدى وجود الخبرة المفيدة والمناسبة، فالمرشحون يجب أن يعطوا الفرصة لإلقاء الضوء على إنجازاتهم.

أما عن عوامل المفاضلة بين المداخل المختلفة فيتمثل أهمها في:

- طبيعة الوظائف المطلوب شغلها من حيث الأنشطة والمسؤوليات والسلطات والمستوى الإداري.
- نوعية المتقدمين من طالبي الوظائف من حيث مستواهم الثقافي ونوعية خبراتهم ومؤهلاتهم وخصائصهم النفسية والشخصية.

- الهدف الأساسي الذي تسعى المقابلة إلى تحقيقه ونوعية المعلومات المستهدفة من وراء المقابلة.
- مدى وجود المقابلين الأكفاء والمدربين.
- عدد الأشخاص المخطط مقابلتهم.

6. مهارات مقابلة الاختيار Selection interviewing skills

هناك عدد من المهارات ضرورية لمقابلة الاختيار من أهمها:

1.6. مهارة إقامة العلاقات Establishing rapport

تعني هذه المهارة تأسيس علاقة جيدة مع المرشحين للحصول على الرد ووضعهم في حالة طمأنينة وتشجيعهم على الإجابة وبصفة عامة جعل المرشحين يشعرون بأنهم أصدقاء، فإذا استطعت الوصول إلى هذه المهارة فمن المحتمل أن يتحدث إليك المرشحون بحرية أو على نحو مفتوح فيما يتعلق بنقاط القوة أو الضعف الخاصة بهم.

إنشاء العلاقة الجيدة يكون من خلال الأسلوب الذي فيه تشعر المرشح بأهميته، وكيف تبدأ المقابلة، وكيف تضع الأسئلة والاستجابة للردود، والأسئلة يجب ألا تكون مربكة أو محيرة أو عدوانية، بعض الأفراد يفضلون فكرة ضغوط المقابلة Stress interview ولكن هذا النوع من الأفراد لا يكون لديهم مهارة إقامة العلاقات مع المرشحين.

أيضاً من ضمن دعائم مهارة إقامة العلاقات، عندما يستجاب للإجابات يجب أن تكون قادراً على أن تعطى لكل شيء حقه مجرد الانتقاد، على سبيل المثال:

شكراً لك على تعاونك الكامل، الآن يمكن أن تذهب إلى...؟

وليس حسناً، أنك لم توضح (تظهر) تصور جيد أليس كذلك؟

أيضاً فإن لغة الجسد يمكن أن تكون مهمة مثل حركة اليدين والعينين وإيماءات الرأس عند إجابة المرشح، وأن تظهر للمرشح أنك متابع بشكل جيد وهذا سوف يؤسس علاقات أفضل ويحصل على مقابلة أكثر فاعلية.

2.6. مهارة الإنصات Listening Skill

المقابلة عبارة عن محادثة بغرض، ولذلك يجب أن تكون مهارات الاستماع مهمة، فالذي يجري المقابلة لا يحتاج فقط إلى أن يسمع hear ولكن أيضاً يحتاج أن يفهم ما يقوله المرشحين، عندما تتم المقابلة يجب التركيز على ما يتحدث به المرشح وتعد مهارة الإنصات من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المقابل، فلإنصات للمرشح أثناء المقابلة يولد لديه نوعاً من الراحة النفسية، فإحساسه أن المقابل يهتم بالاستماع إليه واستيعاب ما يقوله سوف يجعله يتحدث بحرية وبدون تقيد.

3.6. مهارة الحفاظ على التواصل Maintaining Continuity

يقصد بهذه المهارة القدرة على جعل المرشح لا يمل من المقابلة أو الأسئلة التي توجه إليه، وربط الأسئلة بعضها ببعض، بحيث يتم توصيل موضوع بموضوع آخر أو معلومة بمعلومة أخرى، بحيث لا يشعر المرشح أن هناك فجوات بين الموضوعات موضوع المقابلة، مثال على ذلك؛ شكراً لك، هذا ملخص شيق عما يمكنك فعله في هذا المجال في عملك، الآن، يمكنك أن تحدثني بعض الشيء عن المسؤوليات الأخرى الأساسية؟

4.6. مهارة ضبط المقابلة Keeping Control

ففي أثناء المقابلة تريد أن يتحدث المرشح ولكن ليس كثيراً جداً، حتى تستطيع أن تصل إلى معلومات كافية ووافية حسب أغراض المقابلة، ولذا عندما تعد للمقابلة يجب أن تعد أجندة عمل (توضح أهداف المقابلة والأسئلة والوقت المستغرق لكل سؤال وتوقيت

البدء والانتهاء منها... وغيرها) ويجب عليك أن تؤثر على أدائه، ولا يجب أن تقطع الحديث للمرشح بشيء مستفز، بل يجب أن تتبع أسلوب مناسب في ذلك مثال:

شكراً لك، أنا أصبح لدى صورة جيدة عن ذلك الآن ماذا عنى...؟

7. **افعل ولا تفعل في مقابلات الاختيار**

افعل ما يلي:

- اعط نفسك وقتاً كافياً.
- خطط للمقابلة.
- اخلق مناخاً ملائماً.
- أسس علاقات مريحة وغير رسمية.
- ابدأ بالأسئلة المفتوحة.
- شجع المرشح على التحدث.
- اسأل بوضوح وتجنب الأسئلة الغامضة.
- أعط أمثلة ومواقف التطبيق الناجح في المعرفة والمهارة وفعالية استخدام القدرات.
- ابنِ أحكامك على أساس معلومات دقيقة وحقيقية وحصلت عليها عن خبرة المرشحين واتجاهاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين.
- احتفظ بالرقابة خلال محتوى ووقت المقابلة.
- حلل المسار الوظيفي للمرشح لتصل إلى نقاط القوة Strengths وأوجه الضعف Weaknesses ونماذج الاهتمام.
- تأكد من أنك أعددت أجندة كاملة والاحتفاظ بالتواصل.

لا تفعل ما يلي:

- محاولة أن تقيم مقابلات عديدة جداً في وقت واحد.
- بدء المقابلة وأنت غير مستعد.
- توجيه أسئلة عديدة في وقت واحد.
- وضع أكثر انتباهك إلى فرز نقاط القوة والضعف.
- السماح للمرشحين بإخفاء بعض الحقائق المهمة.
- التحدث كثيراً والسماح للمرشحين بالتحدث بغير هدف.

8. الأسئلة المفيدة في المقابلة

هناك بعض الأسئلة المفيدة التي يمكن الاختيار من بينها ما هو مناسب من الناحية العملية في المقابلة التي تنفذها ومن هذه الأسئلة:

- ما هي المظاهر الأكثر أهمية في وظيفتك الحالية؟
- ما الأسلوب الذي اتبعته في حل المشاكل التي واجهتك حديثاً في وظيفتك وكنت ناجحاً؟
- ماذا تعلمت من وظيفتك الحالية؟
- ما هي خبرتك في ...؟
- ماذا تعرف عن ...؟
- ما هو مدخلك في التعامل مع ...؟
- ما هي اهتماماتك العملية في هذه الوظيفة، ولماذا؟
- الآن أنت سمعت الكثير عن الوظيفة، يمكن من فضلك أن تحدثني ما مجالات خبراتك والأكثر ملاءمة لشغل هذه الوظيفة؟

ثالثاً- قرار التعيين

يعد قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار حيث إن جميع الخطوات أو المراحل السابقة التي تمت مناقشتها التي تتضمنها عملية اختيار العاملين تنتهي غالبا بصدور قرار بتعيينهم بالمنظمة، وذلك بإلحاقهم بالوظائف التي يمكن أن يضطلعوا بها بأعلى فعالية ممكنة، في ضوء قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتأهيلهم واستعداداتهم، وبالتالي فإن التعيين غير السليم يمكن أن يؤدى إلى زيادة معدل دوران العمل Labor Turnover بين العاملين الجدد.

وبصفه عامة فإنه يمكن القول إن الأفراد الذين اجتازوا برنامج الاختبار المقرر لشغل الوظائف، يتم تعيينهم وفقاً لترتيبهم النهائي، فالناجحون في البرنامج المحدد لشغل وظيفة ما يتم إجراء المفاضلة بينهم لشغل هذه الوظيفة على أساس الترتيب النهائي، بمعنى أن الفرد الحاصل بينهم على أعلى درجة لشغل الوظيفة على أساس الترتيب النهائي، تكون له أولوية شغل الوظيفة وهو أساس سليم وعادل للمفاضلة بين الأفراد، وعادة ما تقوم معظم المنظمات بإعطاء دورة تأهيلية للأفراد الجدد قبل تسليمهم العمل بشكل فعلى تستهدف تعريفهم بالمنظمة من حيث أهدافها، وفلسفتها، وسمعتها في السوق وظروف العمل بها وطبيعة الأعمال التي تسند إليها وعلاقاتها بالأعمال الأخرى (الصيرفي، 2007).

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: عرف الاستقطاب؟ ثم بين مراحله وخطواته؟

السؤال الثاني: ماذا يقصد بعملية اختيار العاملين؟ وماهي أهم خطوات عملية الاختيار؟

السؤال الثالث: هناك عدد من المهارات ضرورية لمقابلة الاختيار، تكلم عن هذه المهارات؟

الفصل الخامس

تقييم الوظائف

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – تعاريف تقييم الوظائف وأهدافه

ثانياً – متطلبات عملية تقييم الوظائف

ثالثاً – طرق تقييم الوظائف

الفصل الخامس
تقييم الوظائف

تمهيد

تعتبر عملية "تقييم الوظائف" Jobs Evaluation، من أهم الأنشطة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث يزداد عدد العاملين، وتتنوع الوظائف بها وتتفاوت المهارات والخبرات وتختلف الواجبات والمسؤوليات، ومن ثم تتفاوت متطلبات شغل هذه الوظائف من حيث مستوى التعليم، والخبرة، والمهارة.

وطالما تختلف أعباء الوظائف ومتطلبات شغلها، لذلك فإنه قد يكون البعض منها يحتاج إلى جهد وخبرات أعلى، وقد يتعرض شاغلوها لبعض المخاطر، وقد لا يحتاج البعض الآخر منهم لذلك، كما أن هناك بعض الوظائف غير مرغوب فيها نظراً لضرورة إنجازها في ظروف صعبة، أو لأنها تؤدى إلى الاجتهاد. لذلك فإنه ينبغي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من الوظائف الموجودة بالمنظمة مقارنةً بالوظائف الأخرى بها، وذلك من ناحية الواجبات والمسؤوليات والخبرة المطلوبة وكمية الجهد المبذول في أداء كل وظيفة من هذه الوظائف حتى يمكن التوصل إلى التقييم الفعلي لهذه الوظائف وهي نقطة البداية في تصميم نظام موضوعي وعادل لهيكل الأجور والمرتبات بالمنظمة.

أولاً- تعريف تقييم الوظائف وأهدافه

تعددت التعاريف التي تناولت معنى "تقييم الوظائف" Jobs Evaluation وفيما يلي يعرض الكاتب بعض هذه التعاريف التي وردت في مختلف الكتابات الإدارية وذلك على النحو التالي:

- تقييم الوظائف، "هي العملية التي تهدف إلى تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم" (ديسلر، 557:2015).

- تقييم الوظائف، يعني "التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة، وفقاً لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة" (حسن، 1999:284).
- تقييم الوظائف، "هي عملية ترتيب وتسعير الوظائف في ضوء احتياجات الوظيفة من مهارات وخبرة ومسؤولية لوضع نظام للأجور يساهم في إزالة الفروق التي قد تقوم في تقدير الأجور" (بوسنينة، 2003:228).
- يقصد بتقييم الوظائف، تحديد عدد النقاط الخاصة بكل نشاط داخل الوظيفة، ومن خلال تجميع النقاط الخاصة بجميع أنشطة هذه الوظيفة (مجموع نقاط كل وظيفة) يكون الناتج هو تعبير عن قيمة هذه الوظيفة وذلك في ضوء الخبرة والمسؤولية ودرجة المهارة والجهد المبذول لكل وظيفة (PaulRouse, 2001).

وباستعراض هذه العينة من التعاريف يتضح ما يلي:

1. تنصب عملية تقييم الوظائف على تقييم الأعمال والأنشطة ذات الارتباط بكل وظيفة، وليس الأفراد شاغلي هذه الأعمال.
2. يقصد بعملية تقييم الوظائف، تحديد النقاط الخاصة بكل وظيفة تمهيداً لتحديد أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، فالوظيفة التي تساهم بدرجة أكبر في تحقيق أهداف المنظمة ينبغي أن تحصل على قيمة أعلى من غيرها من الوظائف.
3. يتم تقييم الوظائف وفقاً لما تحدده بطاقة وصف الوظائف من واجبات ومسؤوليات، واشتراطات التأهيل اللازمة لشغلها إذ لا يمكن إعداد تقييم الوظائف، إلا إذا وجدت كشوف وصف الوظائف معدة مسبقاً تتم في ضوء مقاييس تحدد الأهمية أو القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.
4. تقييم الوظائف هو الخطوة الأولى لتحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة، ومن ثم يكون هذا الأجر وسيلة لجذب العاملين المهرة للعمل بالمنظمة ومن ثم تأخذ العلاقة بين

قيمة الوظيفة من ناحية، والأجر المرتبط بها من ناحية أخرى شكل العلاقة الطردية الموجبة، إذ زادت قيمة الوظيفة زادت قيمة الأجر المدفوع لها والعكس صحيح إذ كلما انخفضت القيمة النسبية للوظيفة كلما انخفضت قيمة الأجر المدفوع لها.

5. عملية تقييم الوظائف، عملية مستمرة لا تنتهي بوضع وتسكين العاملين في الوظائف المناسبة لهم، بل يجب استمرار هذه العملية، طالما كان هناك تغير وتطور في الوظائف، وفي الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.
6. هناك حاجة لوجود درجة عالية من التناسق بين هيكل معدلات الأجور من ناحية والقيمة النسبية للوظائف من ناحية أخرى سواء على مستوى المنظمات أو قطاعات النشاط المختلفة أو على المستوى القومي.

مما سبق، يتضح أن الهدف الأساسي لتقييم الوظائف هو تحقيق حالة من الانسجام الداخلي والخارجي في الأجور والمزايا الملحقة بها داخل المنظمة أو خارجها في الصناعة أو الدولة عموماً يضاف إلى ذلك الهدف الرئيس مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

1) يساعد تقييم الوظائف إدارة الموارد البشرية في القيام ببعض وظائفها، حيث تتيح عملية تقييم الوظائف الحصول على كافة المعلومات الخاصة بكل وظيفة (الواجبات، والمسؤوليات، والأعباء، ودرجة المهارة المطلوبة) مما يساعد في اتخاذ قرارات الاختيار، والتدريب، والنقل، والترقية بالمنظمة.
2) القضاء على تداخل السلطات، والتهرب من المسؤولية، إذ يوضح نظام تقييم الوظائف مقدار السلطات، والمسؤوليات، والواجبات لكل وظيفة مما يقضى على أي ازدواج أو تضارب أو تداخل بين الوظائف بعضها البعض.
3) يؤدى تقييم الوظائف إلى خلق جو من التفاهم، والمحبة، والتعاون، وانتشار الثقة بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يؤدى إلى تحقيق الرضا والشعور بالعدالة والمساواة فتقل

الشكاوى وتنخفض معدلات دوران العمل مما ينعكس على مستوى الأداء وارتفاع في الإنتاجية مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبشكل عام، فإن تقييم الوظائف يؤدى إلى تكريس العدالة وإشاعة جو من الطمأنينة والثقة وانتشار روح الألفة والولاء مما يساهم بدوره في جذب المنظمة لأفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها ودفعها للأداء المثمر والمتميز.

ثانياً- متطلبات عملية تقييم الوظائف

هناك العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإجراء عملية تقييم الوظائف أهمها ما يلي (ديسلر، 2015):

1. إعداد حصر شامل لجميع الوظائف الموجودة بالمنظمة والمبنية على الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة.
2. إعداد وصف تفصيلي لكل وظيفة من هذه الوظائف بدقة وذلك من خلال بطاقات توصيف الوظائف التي تتضمن الأعمال الموكلة إلى كل وظيفة، طريقة أدائها، ودرجة المهارة المطلوبة لها، والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وظيفة، والظروف المحيطة بالأداء، والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة... وغيرها.
3. التعرف على مستويات الأجور السائدة في المنطقة المحيطة بالمنظمة أو التي تمارس فيها نشاطها، وكذلك مستويات الأجور السائدة في المنظمات المنافسة لها.
4. تحديد المسؤول عن تقييم الوظائف والذي قد يكون من بعض موظفي المنظمة، أو قد يتم الاستعانة بخبراء أو مكاتب استشارية خارجية لإجراء عملية تحليل وتقييم الوظائف كما قد تتم عملية التقييم عن طريق لجنة تتكون من ممثلين من إدارة الموارد البشرية، وممثلين عن الإدارات الأساسية المرتبطة بتنفيذ العمل.

5. اختيار طريقة التقييم[*] التي سوف تستخدم، والتي تضمن إحداث التوازن النسبي بين الفئات المختلفة للأجور.
6. تجميع الوظائف المتشابهة وتسكينها على درجات وظيفية معينة.
7. تحديد العلاوات وكذلك الحوافز التشجيعية الخاصة بكل درجة من الدرجات ولكل وظيفة من الوظائف.
8. وجود نظام فعال للمعلومات، يساعد على تبادل المعلومات ويقلل من الوقوع في أخطاء التقييم، ومن ثم خلق نوع من المفاهيم المشترك والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة.

هذا، وحتى تتحقق الفاعلية في إعداد وتصميم برنامج تقييم الوظائف، فإن هناك بعض المتطلبات التي يجب توافرها أو المبادئ التي يجب تطبيقها في أي برنامج لتقييم الوظائف أهمها ما يلي:

1) وضوح وواقعية المعايير التي ستتخذ أساساً لتقييم الوظائف ومن هذه المعايير: درجة صعوبة أداء الوظيفة، وكمية الجهد المبذول في أدائها، ودرجة المهارة المطلوبة، وظروف العمل، ومقدار المسؤولية التي تنطوي عليها أداء هذه الوظيفة... وغيرها، وإذا تعددت هذه المعايير يجب اختيار الأكثر أهمية.
2) أن تلتزم الإدارة بمبدأ الأجر الواحد بالنسبة للأعمال أو الوظائف المتشابهة.
3) أن تلتزم المنظمة بدفع أجور ومرتبات تساوى تلك التي تدفعها المنظمات الأخرى التي تنافسها في سوق العمل نفسه.

---

[*] سيتم تناول طرق تقييم الوظائف في الأجزاء القادمة من هذا الفصل.

4) أن تشترك النقابة في وضع السياسات العامة لعملية التقييم وذلك ضماناً لمصلحة العاملين وإبداء رأى النقابة واقتراحاتها في عملية التقييم للوصول إلى تقييم عادل للوظائف المختلفة.
5) ألا تقوم المنظمة بتخفيض أجور ومرتبات العاملين الذين يشغلون وظائف ثبت من عملية التقييم أنها لا تستحقها.
6) البعد عن التحيز الشخصي في تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف.
7) إعلام جميع العاملين بنتائج عملية تقييم الوظائف سواء عن طريق الإعلان في اللوحات المخصصة لذلك في المنظمة، أو عن طريق الخطابات الموجهة للعاملين والتي توضح لهم المعلومات الخاصة ببرنامج تقييم الوظائف.

ثالثاً- طرق تقييم الوظائف

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم وظائف المنظمة، ويمكن تصنيفها في مجموعتين رئيستين هما:

المجموعة الأولى: مجموعة الطرق الوصفية (غير الكمية) وتنطوي هذه المجموعة على طريقتين هما: طريقة الترتيب، وطريقة الدرجات.

المجموعة الثانية: وهي مجموعة الطرق الكمية، وتنطوي أيضاً على طريقتين هما: طريقة النقط، طريقة مقارنة العوامل، وفيما يلي يستعرض الكاتب مفهوم كل طريقة مع توضيح أهم مزايا كل منها وعيوبها على النحو التالي:

المجموعة الأولى: مجموعة الطرق الوصفية (غير الكمية) Non Quantitative Methods

وهي تنطوي على الطريقتين التاليتين:

(1) **طريقة الترتيب Ranking Method**: وهي من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف، وتقوم هذه الطريقة على أساس الافتراضات التالية:

- صغر حجم المنظمات، وبالتالي قلة عدد الوظائف التي تنطوي عليها هذه المنظمات.
- ترتيب الوظائف من أعلى إلى أدنى ترتيباً تنازلياً.
- وجود اختلافات بين الوظائف بحيث يسهل التفرقة بينها.
- النظر إلى الوظيفة بوصفها وحدةً متكاملة وليس على أساس عوامل منفصلة (كالخبرة، والمسؤولية، وظروف العمل)، بل تتم المقارنة بين الوظائف بوصفها أنظمة متكاملة (المقارنة بين الوظائف على أساس العوامل مجتمعة).
- ترتيب الوظائف في المرحلة الأولى على مستوى كل إدارة، ثم ترتيبها في المرحلة الثانية على مستوى المنظمة.

هذا، ويتخذ تطبيق هذه الطريقة أسلوبين هما (Dessler, 2009):

أ. أسلوب الترتيب البسيط.

ب. أسلوب المقارنة الزوجية.

وفيما يلي نتناول كل أسلوب منها على حدة:

أ. أسلوب الترتيب البسيط Simple Ranking

يقوم هذا الأسلوب على أساس تزويد القائمين بعملية التقييم ببطاقات وصف الوظائف، وذلك للقيام بعملية ترتيبها – بعد قراءتها – طبقاً لأهميتها النسبية حيث يبدأ الترتيب بالوظائف الأكثر أهمية وينتهي بالوظائف الأقل أهمية، وقد يتم ترتيب الوظائف على أساس وضع الوظيفة ذات المتطلبات الأكثر في المقدمة أي في الترتيب الأول، والأقل في نهاية الترتيب، والوظيفة الوسطى في المتطلبات في الوسط؛ أي في منطقة الوسط بين الاثنين (أي بين وظائف المقدمة، ووظائف المؤخرة).

وحيث إن عملية ترتيب الوظائف لا تقتصر على فرد واحد، بل عادة ما تكون عن طريق لجنة تتكون من عدة أفراد، لذلك فإنه من المتوقع أن يختلف الترتيب الذي يضعه كل منهم حسب ما يراه معبراً في ذلك عن رأيه الشخصي، لذلك يكون هناك اختلاف في الترتيب، ومن ثم ينبغي أن يؤخذ متوسط الترتيب الذي يضعه أعضاء اللجنة لكل وظيفة حتى تصل إلى الترتيب النهائي للوظائف.

هذا، وتصلح هذه الطريقة فقط في المنظمات الصغيرة الحجم والتي تنطوي على عدد قليل من الوظائف ويعمل بها عدد قليل أيضاً من الأفراد. أما إذا زاد حجم المنظمة، وزاد عدد الوظائف بها ومن ثم زاد عدد الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف فإن عملية التقييم تصبح أكثر صعوبة نتيجة لعدم قدرة أعضاء اللجنة على استيعاب وحفظ البيانات الخاصة بالوظائف.

ب. أسلوب المقارنة الزوجية Paired Comparison Method

تقوم الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب على أساس مقارنة الوظيفة مع كل الوظائف الأخرى بالمنظمة، وتكون المقارنة في إطار عوامل معينة كالتعليم والخبرة، والمسؤولية ... وغيرها، وبعد إجراء عملية المقارنات الزوجية بين الوظائف، يتم حساب عدد المرات التي ظهرت فيها كل وظيفة متوافقة أو ذات أهمية أكبر من الوظائف الأخرى، وكلما زاد عدد المرات أو التكرارات التي حصلت عليها الوظيفة كان ذلك تعبيرا عن ارتفاع أهمية هذه الوظيفة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، وفيما يلي يعرض الكاتب مثالاً تطبيقياً لتوضيح هذه الطريقة.

مثال تطبيقي

إذا كان لدينا مجموعة مكونة من خمس وظائف هي: مدير عام الشؤون المالية، رئيس قسم الحسابات، وأخصائي مراجعة، ومحاسب مبتدئ، كاتب حسابات، **والمطلوب**: ترتيب هذه الوظائف الخمسة حسب أهميتها النسبية وفي ضوء معايير محددة هي: التعليم والخبرة والمسؤولية وظروف العمل لكل وظيفة منها؟

الحل

حتى يمكن التوصل إلى هذا الترتيب باستخدام طريقة المقارنات الزوجية فإننا نتبع الخطوات التالية:

1) نقوم بتحديد عدد المقارنات الزوجية بين هذه الوظائف الخمسة باستخدام المعادلة التالية:

عدد المقارنات الزوجية $\frac{ن(ن-1)}{2}$

حيث: ن = عدد الوظائف محل التقييم

∴ ن = 5 وظائف

إذا عدد المقارنات الزوجية = $\frac{5(5-1)}{2} = \frac{20}{2} = 10$

2) وبالتطبيق على الوظائف الخمس السابقة، فإن عملية المقارنة الزوجية تأخذ الصورة التالية:

المقارنة الثنائية الأولى بين وظيفتي:	مدير عام الشؤون المالية (س1)، رئيس قسم الحسابات.
المقارنة الثنائية الثانية بين وظيفتي:	مدير عام الشؤون المالية، أخصائي المراجعة.
المقارنة الثنائية الثالثة بين وظيفتي:	مدير عام الشؤون المالية، محاسب مبتدئ.
المقارنة الثنائية الرابعة بين وظيفتي:	مدير عام الشؤون المالية، كاتب الحسابات.
المقارنة الثنائية الخامسة بين وظيفتي:	رئيس قسم الحسابات (س2)، أخصائي المراجعة.
المقارنة الثنائية السادسة بين وظيفتي:	رئيس قسم الحسابات، محاسب مبتدئ.
المقارنة الثنائية السابعة بين وظيفتي:	رئيس قسم الحسابات، كاتب الحسابات (س5).

المقارنة الثنائية الثامنة بين وظيفتي:	أخصائي المراجعة (س3)، محاسب مبتدئ.
المقارنة الثنائية التاسعة بين وظيفتي:	أخصائي المراجعة، كاتب الحسابات.
المقارنة الثنائية العاشرة بين وظيفتي:	محاسب مبتدئ (س4)، كاتب الحسابات.

3) نقوم بوضع هذه المقارنات في جدول تمهيداً لعرضه على لجنة التقييم ويأخذ جدول التقييم الصورة التالية:

جدول رقم (5-1) ترتيب الوظائف على أساس المقارنات الزوجية

الوظائف (*)	المقارنات										عدد التكرارات	الأهمية النسبية
	س1، س2	س1، س3	س1، س4	س1، س5	س2، س3	س2، س4	س2، س5	س3، س4	س3، س5	س4، س5		
س1	س1	س1	س1	س1	-	-	-	-	-	-	4	الأولى
س2	-	-	-	-	س2	س2	س2	-	-	-	3	الثانية
س3	-	-	-	-	-	-	-	س3	س3	-	2	الثالثة
س4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	س4	1	الرابعة
س5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الخامسة

4) بناء على نتائج التقييم -كما يوضحها الجدول السابق - يتضح أن الوظيفة الأكثر أهمية هي وظيفة (مدير الشؤون المالية) إذ كانت عدد المرات التي كانت فيها هذه الوظيفة أكثر أهمية بالمقارنة بالوظائف الأخرى هي (4 مرات) ولذلك احتلت هذه الوظيفة المركز الأول أو الأهمية النسبية الأولى في الترتيب، تلاها في الترتيب وظيفة رئيس قسم الحسابات واحتلت الترتيب الثاني في الأهمية إذ كانت عدد المرات التي كانت فيها هذه الوظيفة أكثر أهمية بالمقارنة بالوظائف الأخرى هي (3 مرات)، وفي

(*) حيث تشير س1، س2، س3، س4، س5 إلى الوظائف الخمسة قيد التقييم.

المرتبة الثالثة جاءت وظيفة أخصائي مراجعة بعدد تكرارات قدرة (مرتان). أما وظيفة محاسب مبتدئ فقد احتلت المرتبة الرابعة بعدد تكرارات قدرة (مرة واحدة) وأخيراً جاءت وظيفة كاتب الحسابات في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى، إذ لم تحصل هذه الوظيفة على أي تكرارات أو مرات تفضيل (صفر مرة) بما يعنى أنها الوظيفة الأقل أهمية أو وظيفة المؤخرة في المنظمة.

وبنظرة تقييمية إلى طريقة الترتيب يظهر أنها تتميز بالبساطة وسهولة التطبيق وكذلك الوضوح وقلة التكاليف، وقصر الوقت المستغرق في عملية التقييم.

ورغم هذه المزايا، إلا أن هذه الطريقة تواجه العديد من الانتقادات والعيوب لعل من أهمها ما يلي:

1. يتم التقييم في إطار هذه الطريقة بصورة إجمالية لكل وظيفة ودون الدخول في التفصيلات (من حيث الواجبات والمسؤوليات)، مما يجعل عملية التقييم عملية مضللة وغير دقيقة، وخاصة في غياب عدم وجود معايير ثابتة ومحددة يتم على أساسها تقييم الوظائف.
2. صعوبة استخدام هذه الطريقة كلما كبر حجم المنظمة، زاد عدد الوظائف بها.
3. التمييز الذي قد يحدث من جانب القائمين بعملية التقييم لبعض الوظائف فيظهرونها أنها أكثر أهمية مما تستحق وخاصة عندما يكون شاغلو هذه الوظائف معروفين لديهم أو تربطهم علاقة اجتماعية بهم مما يضعف من عملية التقييم ويقلل من فعالية نتائجها.

(2) طريقة الدرجات (تدرج الوظائف) Grading Method

تعتبر هذه الطريقة أكثر تطوراً من طريقة الترتيب، إذ يعاب على طريقة الترتيب عدم وجود معايير ثابتة ومحددة تقاس على أساسها الوظائف، وهذا القصور تحاول طريقة الدرجات تلافيه عن طريق تحديد أو إنشاء عدد معين من الدرجات، ووصفها وصفاً دقيقاً، تمهيداً لتصنيف الوظائف حسب المواصفات أو الشروط الخاصة بكل درجة، وعلى ذلك يمكن حصر الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة فيما يلي(ماهر، 2009):

1. تحديد المجموعات الوظيفية: حيث يتم هذا التحديد في ضوء ظروف كل منظمة وطبيعة نشاطها، ومن أكثر التقسيمات أو المجموعات الوظيفية شيوعاً التقسيم التالي:

- مجموعة الوظائف القيادية والإدارية والرئاسية.
- مجموعة الوظائف الفنية.
- مجموعة الوظائف الكتابية.
- مجموعة الوظائف اليدوية.
- مجموعة الوظائف المعاونة.

2. تحديد عدد الدرجات: ويتم ذلك داخل كل مجموعة وظيفية ويتوقف ذلك على العديد من العوامل منها:

- نوع المنظمة وطبيعة نشاطها.
- نوع وعدد الوظائف المطلوب تقييمها.
- نظام الترقية المتبع من درجة إلى درجة.
- رغبة المنظمة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات.

3. تحديد المواصفات أو الشروط الخاصة بكل درجة: وهنا يتم وصف وتعريف كل درجة بشكل دقيق، وذلك من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومستوى التعليم، والمهارة، والخبرة، ويعتبر هذا الوصف بمثابة المعيار الذي يتم على أساسه تسكين الوظائف في الدرجات التي تناسبها.
4. توزيع الوظائف على الدرجات: وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة من البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ثم مقارنة هذا الوصف بالبيانات، والشروط الخاصة، بالدرجات وذلك تمهيداً لتسكين كل وظيفة في الدرجة المناسبة لها، وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة، ووصف الدرجة.

وفيما يلي يعرض الكاتب الجدول رقم (5-2) الذي يوضح عدد الدرجات والوصف الخاص بكل منها.

جدول رقم (5-2) عدد الدرجات والوصف الخاص بكل منها

الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة
الدرجة الأولى	وتشتمل على وظائف الإدارة العليا كرؤساء مجالس الإدارات، ورؤساء القطاعات ومديري العموم، وتتولى وضع سياسات المنظمة.
الدرجة الثانية	وتشتمل على وظائف الإدارة الوسطى، كمديري الإدارات الرئيسية، ومدير البيع، ومديري الحسابات، ومديري المشتريات، ومديري شؤون العاملين... وغيرها.
الدرجة الثالثة	وتشتمل على وظائف التنفيذ، كمديري الأقسام ومديرو الفروع.
الدرجة الرابعة	وتشتمل على الوظائف الفنية، كوظائف المهندسين، والأخصائيين.
الدرجة الخامسة	وتشتمل على الوظائف الكتابية
الدرجة السادسة	وتشتمل على وظائف تحتاج إلى مهارة، ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية التي تتدرب تدريبا

الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة
	يدوياً أو عقلياً كـكاتب الآلة الكاتبة.
الدرجة السابعة	وتشتمل على الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة وبشغلها أفراد غير مهرة، يحتاجون إلى إشراف دقيق من الآخرين، مع ضرورة إتباع القواعد والتعليمات.

5. إعلام العاملين بالمنظمة بخطة الترتيب، والرد على أي اعتراضات ترد منهم.

هذا، وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولة استخدامها، كما أنها تعتبر أفضل من طريقة الترتيب، إلا أنه يوجه إليها العديد من الانتقادات لعل من أهمها:

1) أنها تحتاج إلى توافر العديد من المهارات في القائمين بعملية التقييم وكذلك المعرفة الكاملة بكل الوظائف والأعمال داخل المنظمة وقد يكون من الصعب تحقيق ذلك.

2) التحيز الشخصي من جانب القائمين بعملية التقييم والحكم على الوظائف بطريقة غير موضوعية كالحكم عليها من خلال القائمين بها فعلاً، أو على حسب سمعة الوظيفة أو الأجور المدفوعة لها أو على حسب ألقاب هذه الوظائف... وغيرها.

3) عدم وجود أسس ثابتة تستخدم في توصيف الدرجات، الأمر الذي يؤدى إلى حدوث اختلافات في توزيع الوظائف على الدرجات.

4) تعدد شكاوى العاملين من عدم موضوعية توزيع الوظائف وبالتالي عدم موضوعية الأجر المقابل لكل منها.

5) لا تستند هذه الطريقة على أي مقاييس كمية ولكنها تعتمد بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، ولذلك تحدث الكثير من الخلافات بين القائمين على عملية تقييم الوظائف ويكون الحل هو الاتفاق وتقريب وجهات النظر بينهم حتى يتم الانتهاء من خطة الترتيب والتدرج.

6) يقتصر استخدام هذه الطريقة على المنظمات الصغيرة، التي يعمل بها عدد قليل من العاملين، وكذلك تلك المنظمات التي لا تمكنها مواردها المالية من استخدام طرق أخرى أعلى دقة وأكثر موضوعية.

المجموعة الثانية: مجموعة الطرق الكمية Quantitative Methods

وهي تنطوي على الطريقتين التاليتين:

(1) طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison Method

يتم تقييم الوظائف في هذه الطريقة على أساس الأهمية النسبية للعوامل (أو الخصائص) المطلوبة في أداء كل وظيفة. ويشترط أن تتوافر هذه العوامل –كأساس مشترك للتقييم – بدرجات متفاوتة في الوظائف محل التقييم بحيث تساعد على تحديد درجة الأهمية النسبية لكل وظيفة.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة يستوجب الخطوات التالية (بوسنينة، 2003):

1. تشكل لجنة للتقييم تكون مسؤوليتها هي ترتيب الوظائف المراد تقييمها.
2. تحديد الوظائف موضع التقييم.
3. تحديد مجموعة من العوامل المشتركة في الوظائف موضع التقييم مثل: المجهود الجسماني، والمجهود العقلي، والمسؤولية، والخبرة، وظروف العمل... وغيرها.
4. الوصف الواضح لمجموعة العوامل المشتركة.
5. اختيار وظائف نموذجية كعينة تؤخذ من جميع الوظائف على جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، بمعنى أن يكون هناك وظائف من الإدارة العليا، ووظائف من الإدارة الوسطى، ووظائف من الإدارة الإشرافية.

6. تحديد قيمة افتراضية (1500 نقطة مثلاً) يتم توزيعها على العوامل المشتركة، ويمكن أن يأخذ هذا التوزيع التقديرات التالية:

العامل	القيمة النسبية
- المجهود الذهني	450
- المجهود الجسماني	300
- الخبرة والمهارة	350
- المسؤولية	250
- مخاطر وظروف العمل	150
إجمالي نقاط التقييم	**1500 نقطة**

7. تقييم العوامل المطلوبة في أداء كل وظيفة - من خلال بطاقة الوصف — بإعطاء كل عامل القيمة الرقمية المناسبة في حدود قيمته النسبية الموضحة بالجدول السابق.
8. جمع القيم الرقمية التي حصل عليها كل عامل ليكون الناتج هو التقدير الرقمي للوظيفة.
9. ترتيب الوظائف حسب الدرجة الإجمالية التي أخذتها كل وظيفة.
10. ويمكن توضيح ذلك في المثال التالي:

جدول رقم (5-3) تقييم بعض الوظائف في أحد البنوك التجارية

الوظيفة	العوامل محل التقييم					التقييم الإجمالي (نقطة)	ترتيب الوظائف حسب الأهمية النسبية
	المجهود الذهني	المجهود الجسماني	الخبرة والمهارة	المسؤولية	ظروف العمل		

رئيس قسم	400	200	350	250	100	1300	الأولى
موظف شباك (أ)	200	250	200	150	125	925	الثانية
موظف شباك (ب)	200	200	150	100	125	775	الرابعة
موظف شباك (ج)	200	250	100	150	130	830	الثالثة

11. على ضوء ما تم الوصول إليه من خلال عينة الوظائف التي تم تقييمها يتم تقييم – إعطاء قيم رقمية – لباقي الوظائف.
12. يوزع أجر كل وظيفة على العوامل التي تم تحديدها ويعطى لكل عامل قيمة نقدية من الأجر الكلي للوظيفة بحيث يكون مجموع القيم النقدية لعوامل كل وظيفة يعادل أجر الوظيفة وتحدد القيمة النقدية لكل عامل على أساس أهمية هذا العامل بالنسبة للوظيفة.
13. بعد الانتهاء من تقييم الوظائف، يتم الإعلان عن نتائج التقييم وإعلام العاملين بها تمهيداً لتلقي أي شكوى وذلك لفحصها والتأكد من مدى صحتها، واستخدام نتائج فحص الشكاوى كأساس للتعديل والتصحيح أو لتطوير طريقة التقييم عند الاتجاه لاستخدامها فيما بعد.

هذا، وتختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب الشخصي – التي سبق تناولها كإحدى طرق التقييم غير الكمية – من حيث اعتماد الترتيب في طريقة مقارنة العوامل على عوامل وعناصر الوظيفة حيث يتم تقييم كل عامل على حدة ولكل وظيفة حتى يمكن الوصول إلى التقييم النهائي لكل وظيفة، أما طريقة الترتيب البسيط فيتم فيها التقييم على أساس الوصف الإجمالي وليس الوصف التفصيلي لكل وظيفة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن طريقة مقارنة العوامل يشوبها عيب أساسي هو اعتمادها أيضاً على التقدير الشخصي للقائمين بعملية التقييم حيث تعتمد على افتراضات أكثر منها حقائق.

(2) طريقة النقط Points Method

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق الكمية شيوعاً واستخداماً في تقييم الوظائف، وتقوم الفكرة الأساسية لهذه الطريقة على أساس تحديد عدد النقاط التي تحصل عليها كل وظيفة من الوظائف المراد تقييمها، وذلك في ضوء مدى توافر مجموعة من العوامل الرئيسية – والتي تستخدم كمعايير لعملية التقييم.

وعلى ذلك يتطلب التطبيق العملي لهذه الطريقة إتباع الخطوات التالية(Dessler, 2009):

1. تحديد الوظائف المراد تقييمها ولتكن الوظائف (أ)، (ب)، (جـ)، وتجميع كافة البيانات عنها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاطلاع على كشوف تحليل وتوصيف الوظائف.
2. تحديد العوامل الرئيسة التي سوف تستخدم كأساس لعملية التقييم مثل: المهارة، المجهود، المسؤولية، وظروف العمل،... وغيرها، وهنا ينبغي اختيار هذه العوامل بدقة، حيث يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل تطبيق طريقة النقط في تقييم الوظائف، ومدى قبول العاملين للنتائج التي ستسفر عنها، ولذلك يفضل اختيار عوامل متفق عليها عالمياً.
3. تقسيم كل عامل من العوامل الرئيسة إلى عناصره، فتقسم المهارة مثلاً إلى تعليم وتدريب، وخبرة، ومبادرة، وقدرة على التجديد والابتكار، كما تقسم المسؤولية إلى مسؤولية الإشراف، ومسؤولية الاتصال بالآخرين ومسؤولية مالية، ومسؤولية عن العدد والآلات، ويقسم المجهود إلى عضلي، وذهني، وظروف العمل إلى ظروف ترتبط ببيئة العمل وأخرى تتعلق بأخطار العمل... وهكذا.
4. تقسيم العناصر الفرعية إلى مستويات أكثر تفصيلاً، فعنصر التعليم مثلا ينقسم إلى معرفة بالقراءة والكتابة، وإعدادية، وثانوية، ومعاهد فوق المتوسطة، ومؤهل جامعي،

ومؤهل فوق الجامعي (ماجستير ودكتوراه)، وعنصر الإشراف ينقسم أيضا إلى عدة مستويات، كالإشراف على أقل من (5) أفراد، أو الإشراف على عدد (6-11 فرداً)، والإشراف على وحدة كاملة (قسم، إدارة)... وغيرها.

5. الاتفاق على عدد النقط التي تؤخذ كأساس للتقييم ولتكن (1000 نقطة مثلاً).
6. توزيع هذه النقط على العوامل الرئيسية، ثم توزع نقط كل منها على عناصرها، ثم يتم توزيع نقط هذه العناصر على مستوياتها التفصيلية، كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (5-4) توزيع نقاط التقييم على العوامل الرئيسة وعلى العناصر الفرعية والمستويات الأربعة التفصيلية المكونة لها

العوامل الرئيسية			العناصر الفرعية		المستويات التفصيلية					
العامل	الوزن النسبي	عدد النقط نقطة	العنصر	الوزن النسبي	عدد النقط نقطة	الأول نقطة	الثاني نقطة	الثالث نقطة	الرابع نقطة	المتولية نقطة
المهارة	%50	500	1- التعليم	%20	200	20	80	140	200	60
			2- الابتكار	%30	300	30	120	210	300	90
المجهود	%20	200	1- ذهني	%15	150	15	60	105	150	45
			2- عضلي	%5	50	5	20	35	50	15
المسؤولية	%20	200	1- عن المواد	%5	50	5	20	35	50	15
			2- عن العمل	%10	100	10	40	70	100	30
			3- عن العاملين	%5	50	5	20	35	50	15
ظروف العمل	%10	100	1- بيئة العمل	%5	50	5	20	35	50	15
			2- أخطار العمل	%5	50	5	20	35	50	15

وبالنظر إلى الجدول السابق، فإننا نلاحظ ما يلي:

1) تم توزيع النقط الإجمالية (1000 نقطة) على العوامل الأربعة الرئيسية وهي: المهارة بنسبة 50%، والمجهود بنسبة 20%، والمسؤولية بنسبة 20% أيضاً، وأخيراً ظروف العمل بنسبة 10%، وتم حساب عدد النقط التي تخص كل عامل رئيسي من هذه العوامل الأربعة باستخدام المعادلة التالية:

عدد نقط كل عامل رئيسي = إجمالي عدد نقط التقييم × الوزن النسبي لكل عامل

أي أن: عدد نقط عامل المهارة = 1000 × 50% = 500 نقطة

وهكذا بالنسبة لباقي عوامل التقييم الأخرى (المجهود، والمسؤولية، وظروف العمل).

2) تم توزيع نقط كل عامل رئيسي على عناصره الفرعية بنسبة مئوية من المجموع الكلى (1000 نقطة) وذلك باستخدام المعادلة التالية:

عدد نقط كل عنصر فرعى = إجمالي عدد نقط التقييم × الوزن النسبي لكل عنصر فرعى

أي أن: عدد نقط عنصر التعليم = 1000 × 20% = 200 نقط،

عدد نقط عنصر الابتكار = 1000 × 30% = 300 نقطة

500 نقطة

وبالتالي، فإن مجموع النقط الخاصة لكلا العنصرين: التعليم، والابتكار يساوى (500) نقطة وهي ما تعادل أو تساوى عدد النقط الخاصة بعامل المهارة... وهكذا بالنسبة لباقي العناصر.

3) بعد ذلك تم توزيع نقاط كل عنصر فرعى على المستويات التفصيلية الأربعة، وذلك في ضوء الاعتبارات التالية:

(1/3) عدد نقط المستوى التفصيلي الأول يساوى الوزن النسبي لكل عنصر فرعى. فمثلاً الوزن النسبي لعنصر (التعليم يساوى (20%)، وبالتالي فإن المستوى التفصيلي الأول العنصر (التعليم) يساوى 20 نقطة ... وهكذا بالنسبة لباقي المستويات التفصيلية الأخرى في العناصر الفرعية.

(2/3) عدد نقط المستوى التفصيلي الرابع يساوى إجمالي عدد النقاط لكل عنصر فرعى، وبالتالي فإن المستوى التفصيلي الرابع لعنصر (التعليم) يساوى 200 نقطة .... وهكذا بالنسبة لباقي المستويات التفصيلية الأخرى في العناصر الفرعية.

(3/3) تم حساب عدد النقاط الخاصة بالمستويين التفصيليين الثاني والثالث باستخدام معادلة المتوالية التالية:

مع العلم بأن الحدين الأعلى والأدنى يمثلان المستويان التفصيليان الأول والرابع لكل عنصر فرعى على حدة.

وبالتالي فإن، المتوالية للمستويات التفصيلية الأربعة لعنصر التعليم، تساوى:

المتوالية = $\frac{200-20}{4-1} = \frac{180}{3} = 60$ نقطة

وهكذا بالنسبة لباقي العناصر الفرعية الأخرى محل التقييم.

(4/3) حساب عدد النقاط الخاصة بالمستويين الثاني والثالث وذلك على النحو التالي:

عدد نقط المستوى التفصيلي الثاني =

عدد نقاط المستوى التفصيلي الأول + المتوالية

أي أن: عدد نقط المستوى التفصيلي الثاني لعنصر التعليم =

20 + 60 = 80 نقطة

وبالمثل فإن: عدد نقط المستوى التفصيلي الثالث =

عدد نقاط المستوى التفصيلي الثاني + المتوالية

أي أن عدد نقط المستوى التفصيلي الثالث لعنصر (التعليم) = 80 + 60 = 140 نقطة... وهكذا بالنسبة لباقي العناصر الفرعية الأخرى ومستوياتها التفصيلية الأربعة لكل عنصر على حدة.

4) وبفرض أن لدينا وظيفتين هما (س، ص)، وأن توصيف الوظيفة (س) يتوافق تماماً مع المستوى التفصيلي الأول، بينما يتوافق توصيف الوظيفة (ص) مع المستوى التفصيلي الثالث، وعلى ذلك يمكن تقييم الوظيفتين على النحو التالي:

جدول رقم (5-5) إجمالي عدد النقط للوظيفتين (س، ص) محل التقييم

م	اسم الوظيفة	المهارة		المجهود		المسؤولية		ظروف العمل		عدد النقط	ترتيب الأهمية
		تعليم	ابتكار	ذهني	عضلي	مواد	عمل	عمالة	بيئة العمل	فخار العمل		
1	س	20	30	15	5	5	10	5	5	5	100	الثانية

2	ص	140	210	105	35	35	70	35	35	35	700	الأولى

وعلى ذلك، فقد تم ترتيب الوظائف حسب مجموع النقط التي حصلت عليها كل وظيفة، وكما هو واضح من الجدول السابق، فقد احتلت الوظيفة (ص) المرتبة الأولى، وحصلت على (700 نقطة)، أما الوظيفة (س) فقد احتلت المرتبة الثانية في التقييم وحصلت على (100 نقطة) فقط من إجمالي عدد النقاط المخصصة للتقييم وهي (1000) نقطة.

هذا، وبنظرة تقييمية إلى طريقة النقاط – كإحدى الطرق الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف – فإن هذه الطريقة تتميز بما يلي:

1. الموضوعية في تحديد الأهمية النسبة للوظائف، إذ أنها تقلل من أثر الاعتبارات الشخصية – إلى حد كبير – عند إجراء عملية التقييم.
2. تتيح هذه الطريقة مقاييس ثابتة وصالحة لتقييم الوظائف.
3. نتائج استخدام هذه الطريقة عادلة إلى حد كبير، الأمر الذي يمكن إدارة المنظمة من الدفاع عنها أمام العاملين، والرد على أي شكاوى منهم تجاهها.
4. يفضل استخدامها في المنظمات كبيرة الحجم، أو التي تنطوي على وظائف فنية كثيرة.

وعلى الرغم من هذه المزايا، فقد تواجه هذه الطريقة العديد من الانتقادات لعل أهمها:

1) أنها تحتاج إلى وقت طويل ومجهود كبير عند تطبيقها.
2) أن هذه الطريقة صعبة الشرح والتوضيح للعاملين بالمنظمة، وكذلك المشرفين والإدارة والنقابات العمالية.

3) لا تخلو هذه الطريقة من المشاكل الناتجة عن الحكم الشخصي، إذ تتدخل الاعتبارات الشخصية عند اختيار وتحديد العوامل الرئيسية والعناصر الفرعية المكونة لها، والمستويات التفصيلية التي ستستخدم كأساس للتقييم.

4) من الصعوبة – إن لم يكن منطقياً ومقبولاً – تطبيق مقياس واحد على المنظمة لوجود الفروق بين الوظائف المختلفة (الكتابية واليدوية والإشرافية... وغيرها).

وأخيراً، ينبغي على المنظمة وهي بصدد المفاضلة بين هذه الطرق الأربعة لاختيار إحداها – أو بعضها – لإجراء عملية تقييم الوظائف أن توازن بينها وأن تدرس مزايا وعيوب كل منها، كما يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مجموعة العوامل التالية:

1. حجم المنظمة وطبيعة نشاطها.
2. طبيعة الوظائف المراد تقييمها.
3. الإمكانات المتاحة للمنظمة من حيث الوقت والجهد والمال.
4. الصعوبات المتعلقة بتنفيذ كل طريقة.
5. مدى إلمام القائمين بالتقييم بالطرق المختلفة للتقييم.
6. مدى عدالة وموضوعية كل طريقة، حتى يمكن إقناع العاملين بالطريقة (الطرق) المستخدمة في عملية التقييم.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: تعددت التعاريف التي تناولت معنى تقييم الوظائف اذكر ثلاث من هذه التعاريف؟

السؤال الثاني: وضح ما هو الأهداف الأساسية والفرعية من تقييم الوظائف؟

السؤال الثالث: هناك العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإجراء عملية تقييم الوظائف، تكلم عنها بالتفصيل؟

السؤال الرابع: هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم وظائف المنظمة، أشرح باختصار أهم هذه الطرق؟

الفصل السادس

الأجور والمرتبات

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولا – ماهية الأجور والمرتبات وأهميتها

ثانيا – أنواع وأشكال الأجور والمرتبات

ثالثاً – العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور والمرتبات

رابعاً – تصميم نظام الأجور والمرتبات

خامساً – طرق دفع الأجور والمرتبات

سادساً – خصائص ومتطلبات الأجور والمرتبات والحوافز

الفصل السادس

الأجور والمرتبات

تمهيد

يعتبر موضوع الأجور والمرتبات من أهم الموضوعات التي تشغل بال العاملين والإدارة وأصحاب الأعمال والمجتمع والمسؤولين، فبالنسبة للعامل يمثل الأجر دخلاً يهمه المحافظة عليه. بل وأن يزيد منه أملاً في رفع مستوي معيشته وإشباع احتياجاته الأساسية وحاجاته الاجتماعية، بل والأكثر من ذلك شعوره بتحقيق الذات. أما بالنسبة لأصحاب الأعمال – سواء كانوا يتمثلون في الحكومة أو شركات قطاع الأعمال العام أو الخاص – فإن الأجر بالنسبة لهم يمثل أحد عناصر التكلفة التي يجب ترشيدها من خلال الارتفاع بكفاءة الأداء والإنتاجية للعنصر البشري، كما أنه يمثل وسيلة لاجتذاب الكفاءات من العنصر البشري والمحافظة عليها والحيلولة دون انتقالها إلى المنظمات الأخرى، وفي نفس الوقت يعتبر أداة لحث العاملين على زيادة جهودهم وإنتاجيتهم، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعظيم ربحيتها. وعليه يمكن القول بأن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين بالنسبة للشركة، فإذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير وصالح الشركة، وإذا أسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها. ومن هنا يستمد نظام الأجور والمرتبات أهميته في المنظمة.

إضافة إلى ما تقدم فإن الأجور ومستوياتها تنعكس بشكل واضح على المجتمع، من حيث تحقيق الرواج الاقتصادي، فهي تمثل أحد مصادر الدخل والاستثمار، كما أن الضرائب على الأجور والمرتبات مصدر رئيسي لإيرادات الدولة التي تساعد علي تقدم المجتمع وتطوره.

هذا، وعلى الرغم من وجود قوانين نمطية تحدد الأجور والمرتبات للعاملين في قطاع الخدمة المدنية والأجهزة الحكومية وقطاع الأعمال العام في ليبيا، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة

الحال من التعرض لكافة الأساليب العلمية التي يتم الاعتماد عليها في تصميم نظام الأجور والمرتبات، باعتبار أن الأساس العلمي في تحديد الأجور والمرتبات يعد بمثابة إحدى نقاط الانطلاق نحو صيانة الموارد البشرية بالمنظمة.

وبناءً على ما تقدم فإنه من الأهمية بمكان بالنسبة لأي منظمة الاهتمام بتصميم نظام عادل للأجور والمرتبات يضمن تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين في الحصول على أجر عادل يضمن لهم حياة كريمة، ويحقق رغباتهم واحتياجاتهم من ناحية، ومصلحة المنظمة في تعظيم ربحيتها وترشيد تكلفة العمل من ناحية أخرى، بما ينعكس في النهاية على تقدم وتطور المجتمع.

أولاً- ماهية الأجور والمرتبات وأهميتها

1. تعريف الأجور والمرتبات

يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل أو الموظف نتاج تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة التي تتمثل في طبيعة العمل وصعوبته وأهميته النسبية وجانبي العرض والطلب على القوى العاملة، ومستوي أداء الفرد الناتج عن قدرة العنصر البشري على العمل والرغبة في البذل والعطاء، فضلاً عن مجموعة القواعد القانونية التي تنظم عملية دفع الأجور والمرتبات (ديسلر، 2015).

ولقد تعددت التعريفات التي أوردها الكُتاب والتي تناولت معنى أو تعريف الأجور وماهيتها، **ويرى الكاتب أنه من الأفضل التركيز على المفهوم المتكامل أو الشامل في تعريف الأجور والذي يعرفها بأنها**: جميع أشكال العوائد المالية والعينية، والخدمات والمزايا والفوائد الملموسة التي يحصل عليها الفرد العامل مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها.

وبناء على هذا المفهوم الشامل والمتكامل لمعنى الأجور، فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل يتكون من عدة عناصر هي (حميد، 1994):

أ. **الأجر أو المرتب الأساسي**: وهو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقاً لعدد ساعات العمل التي يؤديها الفرد العامل أو ذلك المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد عبر فترات زمنية معينة (كل شهر مثلاً) بغض النظر عن عدد ساعات العمل التي تم أداؤها خلال هذه الفترة.

وقد فرق البعض بين الأجر والمرتب، حيث عرفوا المرتب بأنه ما يحصل عليه الموظف من مقابل مادي. وهو يصرف شهرياً في الغالب. أما الأجر فهو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يومياً أو أسبوعياً أي يحسب وفقاً لعدد ساعات العمل التي يؤديها العامل. إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريباً، وأصبح اللفظين مترادفين، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ب. **المزايا المالية الإضافية**: وهي عبارة عن المبالغ المالية الدورية التي يحصل عليها العامل وتضاف إلى مرتبه أو أجره لأنها ترتبط بالعمل، مثل العلاوات الدورية والاجتماعية، وعلاوة غلاء المعيشة، والعلاوات التشجيعية والبدلات المرتبطة بالوظيفة، والأجر عن أيام الإجازات والعطلات الأسبوعية والقومية، والأجر عن الإجازات المرضية والعارضة وعند الحصول على إجازة وضع بالنسبة للعاملات، وكذلك التأمينات الاجتماعية والمعاشات، والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز وإصابات العمل.

ج. **المزايا المالية غير الدورية**: وهي التي يحصل عليها العامل (الموظف) مقابل بذل جهد غير عادي أو أداء متميز ساعد على زيادة الإنتاج مثل الحوافز والمكافآت التشجيعية. والأجر الإضافي، وعمولة المبيعات، والمشاركة في الأرباح.

د. **المزايا الإضافية غير المالية**: وهي عبارة عن الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها بدون مقابل أو بمقابل رمزي مثل الخدمات الثقافية والترفيهية والاجتماعية وخدمات الإسكان والمواصلات.

2. أهمية الأجور

تعد الأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، وذلك على النحو التالي (عبدالباقي، 2002):

أ. **أهمية الأجور بالنسبة للفرد العامل**: يعتبر الأجر المصدر الرئيس لدخل معظم الأفراد العاملين، إذ يعكس الأجر مستوى المعيشة، ودرجة رفاهية الفرد، ووضعه الاجتماعي. ويحدد الأجر مدى قدرة الفرد على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة، سواء أكانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

ب. **أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة**: يعد الأجر ذو أهمية بالغة على مستوى المنظمة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- يمثل الأجر أهم الأسلحة التي تستخدمها المنظمة لجذب الكفاءات والمهارات المناسبة للعمل بها.
- يمثل الأجر أحد أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الفرد لزيادة مهاراته وتنمية قدراته ومن ثم رفع مستوي أدائه.
- تمثل الأجور أحد أهم عناصر تكاليف إنتاج وتسويق منتجات المنتظمة، حيث قد تصل تكلفة العمل إلى حوالي 50% من تكلفة المنتج.

- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ج. أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع: تمثل الأجور أهمية بالغة أيضاً بالنسبة للمجتمع، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (حسن، 2009):

- تعتبر الأجور آلية عملية يستخدمها المجتمع لعلاج مشكلات التضخم والركود، فإذا ارتفعت الأجور في مجتمع ما دون أن يقابلها زيادة في الإنتاج، فهذا يعني أن المجتمع متجه نحو التضخم، أما إذا انخفضت الأجور دون مبرر ولم ينخفض مستوي الإنتاج، فهذا يعني اتجاه المجتمع نحو حالة من الركود.
- تلعب الأجور دوراً هاماً في علاج مشكلات عدة مثل البطالة، فإذا انخفضت الأجور تزيد البطالة وتقل فرص العمل، أما إذا ارتفعت الأجور ارتفعت القوة الشرائية ومن ثم يزداد الطلب على المنتجات، وتزداد الإنتاجية، وبالتالي يزيد العرض، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الاستثمار ومن ثم زيادة فرص العمل فتقل البطالة كمحصلة نهائية.
- يستطيع أي مجتمع أن يحقق التوازن والنمو الاقتصادي من خلال نظام فعال للأجور، ومن هنا تأتي أهمية اهتمام الدول ببحث ودراسة موضوع إدارة الأجور والمرتبات.
- تلعب الأجور دوراً حاكماً في توزيع العمالة على مستوى الدولة، سواء في قطاع معين أو منطقة جغرافية معينة.

ثانياً – أنواع وأشكال الأجور والمرتبات

تتخذ الأجور العديد من الأنواع والأشكال وذلك على النحو التالي (عبدالباقي، 1999):

1. الأجر النقدي والأجر العيني.
2. الأجر الإسمي والأجر الحقيقي.

3. الأجر الإجمالي والأجر الصافي.
4. الأجر الثابت والأجر المتغير (التشجيعي).

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع:

(1) الأجر النقدي والأجر العيني

الأجر النقدي هو المقابل النقدي الذي يتقاضاه العامل نظير قيامه بالعمل المكلف به وذلك خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون شهر.

أما **الأجر العيني** فهو المقابل غير المادي والذي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للعامل بجانب الأجر النقدي، ومن أمثلة هذه الخدمات: الرعاية الطبية، والعلاج، المواصلات، والسكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل، وتكاليف مدارس الأولاد. وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه الخدمات تقدم مجاناً أو مقابل مبلغ رمزي لا يمثل حقيقة تكلفتها. وترجع أهمية الأجور العينية في كونها تمثل نسبة ملموسة من الأجور النقدية، ويجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط سياسة الأجور.

(2) الأجر الإسمي والأجر الحقيقي

يعبر **الأجر** الإسمي عن مقدار المبالغ النقدية التي يتقاضاها العامل من المنظمة في مقابل العمل الذي يقوم به، بغض النظر عن القوة الشرائية في السوق لهذه المبالغ النقدية.

أما **الأجر الحقيقي** فهو يشير إلى مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بهذا الأجر النقدي (الإسمي). وعلى ذلك فالعبرة ليست بمقدار المبالغ النقدية التي يتقاضاها العامل من المنظمة ولكن العبرة بمقدار القوة الشرائية لهذه الأموال. ولذلك يجب على المسؤولين عن المنظمات أن يعيدوا النظر في أنظمة الأجور بشكل مستمر من أجل زيادتها

بشكل يتماشى مع الزيادة المستمرة في أسعار السلع والخدمات وتكاليف المعيشة بصفة عامة، وذلك للقضاء على التضخم الناتج عن الفجوة ما بين الأجور والأسعار.

وبناء على ما سبق تظهر أهمية التفرقة بين الأجر الاسمي والأجر الحقيقي، حتى يمكن تحديد العوامل التي تتحكم في وضع نظام وسياسات الأجور، مثل الأرقام القياسية لنفقات العيشة وربطها بالأجور الحقيقية.

(3) الأجر الإجمالي والأجر الصافي

يعبر **الأجر الإجمالي** عن المبلغ الذي يستحقه الفرد من أجر قبل خصم أي استقطاعات منه، أما **الأجر الصافي** فهو عبارة عن المبلغ الذي يحصل عليه الفرد بعد خصم جميع الاستقطاعات مثل الضرائب، ونصيب الفرد من التأمينات المختلفة. أي أن الأجر الصافي هو الأجر الذي يتسلمه الموظف في يده فعلاً.

(4) الأجر الثابت والأجر المتغير

الأجر الثابت هو ذلك النوع من الأجور الذي يدفع للعامل بشكل ثابت سواء يومي أو أسبوعي أو شهري. فالموظف الدائم عادة ما يدفع له الأجر في نهاية كل شهر، في حين يدفع للعامل المؤقت أو الذي يعمل جزء من الوقت حسب عدد أيام أو ساعات العمل الفعلية، وحسب المبلغ المتفق عليه عن كل يوم أو ساعة عمل.

ولا يعني نظام الأجر الثابت أن المبلغ الذي يدفع للعامل يظل ثابتاً طوال فترة عمله بالمنظمة، ولكن يثبت لمدة زمنية معينة – قد تكون سنة – ثم يبدأ بعدها في الزيادة نتيجة إضافات معينة للأجر مثل العلاوات الدورية والعلاوات الاجتماعية... وغيرها. أما **الأجر المتغير (الأجر التشجيعي)** فهو ذلك الأجر الذي تعطيه المنظمة للعامل زيادة عن الأجر

الثابت وذلك في حالة زيادة إنتاجه عن المستوى المطلوب. لتحفيزه على المزيد من الإنتاجية والأداء المرتفع. وهناك أمثلة أخرى للأجور التشجيعية أو التحفيزية مثل:

- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة تحمل أعباء معينة مثل بدل السفر أو الانتقال.
- الأجور الإضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية.
- توزيع نسبة من أرباح المنظمة على العاملين سواء في شكل نقدي أو في شكل حصص في رأس مال المنظمة.

ثالثاً- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور والمرتبات

تتأثر عملية تحديد الأجور والمرتبات بعدة أبعاد مختلفة تؤثر في اتجاهات معدلات الأجور والمرتبات، ومن أهم الاعتبارات أو المتغيرات المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات، والتي يجب مراعاتها عند تحديد معدلات الأجور والمرتبات ما يلي (سليمان، 1996؛ حميد، 1986؛ بدر، 2016):

i. **الأجور والمرتبات السائدة:** يعتبر معيار الأجور والمرتبات السائدة في الدولة أو الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة من المعايير التي تتصف بالموضوعية والعدالة والبساطة، لأن العامل الذي يعمل نفس العمل يحصل على نفس الأجر الذي يحصل عليه نظيره في المنظمات الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من السهل مقارنة عمل بآخر نظراً لاختلاف بيئته وظروف العمل من منظمة لآخري، واختلاف قدرة كل منهما على دفع الأجور والمرتبات، كما أن الأجر ليس المقابل النقدي الوحيد الذي يحصل عليه العامل وتفاوت المزايا العينية والنقدية الأخرى التي يحصل عليها من منظمة لأخرى.

على الرغم من هذه المحددات إلا أن هذا المعيار يعتبر من المعايير الشائعة الاستخدام عند تحديد وإعداد هيكل الأجور والمرتبات، بعد تطويعه بما يتفق مع ظروف المنظمة، فضلاً عن أنه يقلل المنافسة في سوق العمل ويحقق مبدأ تكافؤ الأجور. وعادة تقوم الكثير من المنظمات – إما بنفسها أو بالاستعانة بالمكاتب المتخصصة – بإجراء استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تزاول نشاطها فيها، وذلك للاسترشاد بها عند إعداد هيكل الأجور والمرتبات الخاص بها.

ii. **تكاليف المعيشة**: تعتبر تكاليف المعيشة من المتغيرات الرئيسة المؤثرة في تحديد معدل الأجور، حيث يجب أن يتغير الأجر بتغير تكاليف المعيشة. وترجع أهمية هذا العامل إلى أنه إذا أرادت المنظمة أن تحافظ على كفاءة العاملين بها ومعنوياتهم، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجوراً كافية تضمن لهم مستوى معيشي لائق، وإلا سوف يلجأ بعض العاملين للبحث عن العمل في مكان آخر أو يلجؤون إلى زيادة دخلهم عن طريق الجمع بين عدة وظائف أو أعمال أخرى، أو الرشوة أو الاختلاس من أصول المنظمة أو المساهمة بأقل مجهود في وظائفهم... أو غير ذلك.

وعلى ذلك أن بعض المنظمات تعطي اعتباراً هاماً لمتطلبات تكلفة معيشة العامل عن طريق منحه علاوة على المرتب للعامل المتزوج، وزيادتها للعامل المتزوج ويعول.

iii. **قدرة المنظمة على الدفع**: تتأثر مستويات الأجور والمرتبات بالقدرة المادية للمنظمة على دفعها وذلك بغض النظر عن سوق العمالة وعن الظروف الخاصة بالصناعة كلها. ومما لاشك فيه أن قدرة المنظمة على دفع أجور ومرتبات أكبر للعاملين يزيد من قدرتها على جذب العمالة بالعدد وبالكفاءات المطلوبة. وهذا يتطلب من كل منظمة أن تحدد معدلات الأجور بها على أساس قدرتها على الوفاء

بالتزاماتها تجاه العاملين، وهذا هو الأساس أيضاً في النظرية الإنتاجية الحدية، حيث توجد علاقة وثيقة بين مقدار الربح وبين الإنتاجية الحدية للعمل، حيث أن كل زيادة في الأجر يصاحبه زيادة في الإنتاجية يترتب عليها تخفيض تكلفة العمل، يجعل المنظمة قادرة على الدفع.

هذا، وتلجأ بعض الشركات إلى محاولة رفع مستويات أجورها ومرتباتها حتى وإن كانت قدرتها على عمل ذلك محدودة نسبياً، وقد يرجع ذلك إلى الكثير من العوامل مثل الرغبة في خلق قوة عمل على درجة عالية من الكفاءة في المستقبل، أو باعتبار ذلك التزاماً من جانبها تجاه مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه عامليها. وبصفة عامة فإن المنظمات الحديثة عادة ما تميل إلى خفض مستويات أجورها ومرتباتها بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج وعرض منتجاتها بأسعار أقل لمواجهة المنافسة القوية من جانب المنظمات الأخرى.

iv. **ظروف سوق العمل**: يختلف سوق العمل من منظمة لأخرى تبعاً للاختلاف في ظروف العرض والطلب على العمالة، الأمر الذي يؤدي بالمنظمات المختلفة إلى تحديد مستويات مختلفة لأجورها ومرتباتها، وقد يؤدي ذلك إلى الكثير من التفاوت في نظم الأجور والمرتبات السائدة. وهذا بدوره يشير إلى أن نظم الأجور قد تتأثر بظروف سوق العمل، فإذا كان العرض النسبي لبعض الوظائف قليلاً بالمقارنة بالطلب عليها، فإن ذلك يحتم على المنظمة دفع أجور ومرتبات عالية لكي نتمكن من الحصول – والمحافظة– على العاملين المؤهلين لهذه الوظائف، والعكس صحيح بالنسبة للمنظمات التي يقل طلبها من العمالة على ما هو معروض منها.

v. **متطلبات العمل**: لاشك أن هناك ارتباطاً كبيراً وعلاقة طردية بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية ومتطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه

المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح. فالوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من مستوى التعليم والخبرة وتنطوي على مسؤولية كبيرة يجب أن يقابلها مستوي أعلى من الأجور، والعكس صحيح.

vi. **الإنتاجية**: يعتبر هذا المتغير (الإنتاجية) الأساس المفضل لدى أصحاب العمل والاقتصاديين عند تحديد معدلات ومستويات الأجور والمرتبات. والإنتاجية هي عبارة عن النسبة بين قيمة ناتج العمل (المخرجات) والقيمة الكلية للسلعة التي تقاس بمقدار الساعات التي يستغرقها إنتاج وحدة واحدة من السلعة (المدخلات). وإذا كان من الضروري أن نأخذ في الاعتبار أثر الزيادة في الإنتاجية عند تحديد مستويات الأجور، فإنه يجب تحديد معدل الأداء النمطي للعامل، وأن تتدرج الأجور في الزيادة إذا ما زاد معدل أداء العامل (الإنتاجية) عن هذا المعدل النمطي، وهذا ما يسمى بسياسة ربط الأجر بالإنتاج، وبالتالي فإنه من المنطقي القول بأنه كلما ارتفعت الإنتاجية كلما صاحب ذلك زيادة في الأجور والمرتبات، والعكس صحيح.

vii. **التشريعات العمالية**: تتأثر الأجور والمرتبات أيضاً بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتمثل في مجموعة القيود والقوانين والتشريعات المختلفة التي تضعها الدولة والتي تتضمن تحديد ساعات العمل، والحد الأدنى للأجور وغير ذلك. وبالتالي فإن مثل هذه التشريعات العمالية تمثل قيداً يجب على إدارة المنظمة التقيد به عند وضع نظام الأجور والمرتبات، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنظمة بإقرار مستويات أجور تفوق الحدود الدنيا قانوناً.

viii. **العوامل الاجتماعية والنفسية**: يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل رمزاً معنوياً يدل على المكانة الاجتماعية بقدر ما هو قوة شرائية، وبخاصة في الدول النامية، ولذلك يعلق العامل أهمية كبرى على زيادة دخله بأي مبلغ ولو ضئيل، كما أن طريقة دفع الأجر له أهميته الاجتماعية، فالعامل الذي يحصل على أجر شهري مركزه الاجتماعي أرفع من العامل الذي يعمل باليومية، كما أن العامل الذي يحصل على أجره بحسب الإنتاج – ولو أجره أعلى – إلا أن مركزه الاجتماعي أقل من العامل الذي يحصل على أجره بحساب الوقت (أي بالشهر).

بجانب ذلك يعتبر الأجر المادي له علاقة قوية بإثارة الحافز على العمل، فكلما أحس العامل بالرضا عن أجره فإن ذلك يبعث فيه الحماس والرغبة في العمل، ولذلك يجب أن يكمل نظام الأجور نظام عادل وموضوعي للحوافز بكافة أنواعها.

ix. **الظروف الطارئة**: قد تطرأ بعض الظروف التي تؤثر في مستويات الأجور والمرتبات مثل حالات الرواج الاقتصادي والكساد بشكل عام التي تتعرض لها الدولة، حيث يصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد، في حين أنها ترتفع في حالات الرواج.

رابعاً – تصميم نظام الأجور والمرتبات

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام جيد وعادل للأجور والمرتبات، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية تصميم هذا النظام، والتي تتمثل فيما يلي (ديسلر، 2015):

1. تحديد الأجر الأساسي العادل وذلك بالنسبة لكل وظيفة من وظائف المنظمة، ويتم ذلك بوساطة التقييم الفعلي للوظائف.

2. إنشاء الدرجات المالية للوظائف أو بمعنى آخر تصميم هيكل الأجور العادل للوظائف.
3. تعديل هيكل الأجور الحالي لكي يتناسب مع هيكل الأجور الجديد.
4. مقارنة هيكل الأجور الجديد مع هيكل الأجور السائد في الصناعة نفسها.
5. تحديد العلاوات الدورية التي تضاف للأجر الأساسي.
6. تحديد الأجور الإضافية التي تدفع لكل وظيفة.

وفيما يلي شرح لكل خطوة من خطوات تصميم نظام عادل للأجور والمرتبات السابق ذكرها (حسن، 1999؛ ماهر، 2006؛ بوسنينة، 2006؛ ديسلر، 2015).

الخطوة الأولى: تحديد الأجر الأساسي العادل وذلك بالنسبة لكل وظيفة من وظائف المنظمة لتحديد الأجر الأساسي العادل لكل وظيفة من وظائف المنظمة فقد تم الاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف والتي سبق أن تم تناولها في الفصل السابق، والتي تم التوصل إلى انه عند تناول الطرق المختلفة لتقييم الوظائف يتم معرفة قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، وأن هذه القيمة تأخذ شكل الترتيب في طريقة الترتيب، وشكل الدرجات في طريقة الدرجات، وعدد معين من النقط في طريقة النقط، وقيمة نقدية في طريقة مقارنة العوامل، وبالنظر إلى طريقة مقارنة العوامل فأنها تعطي القيمة النقدية العادلة النسبية لأجر الوظيفة بشكل مباشر، إلا أن الطرق الثلاث الأولي ينبغي تحويل ترتيبها أو درجاتها أو نقاطها إلى قيم نقدية (أجر) للوظائف.

وفي هذا الجزء سيتم تناول كيفية تحديد القيمة النقدية العادلة النسبية لأجر الوظائف في إطار طرق تقييم الوظائف الثلاثة (الترتيب، الدرجات، النقط) وذلك على النحو التالي:

1) **طريقة الترتيب:** وفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم ترتيب الوظائف حسب صعوبة واجبات ومتطلبات الوظيفة، فالوظيفة ذات المتطلبات الأكثر يتم وضع ترتيبها في الأول،

والوظيفة ذات المتطلبات الأقل يتم وضع ترتيبها في الآخر أي في نهاية الترتيب، ثم توضع الأجور الحالية لكل وظيفة. وبالتالي فإنه يجب أن يتناسب الأجر المحدد للوظيفة مع موضع الوظيفة من الترتيب. ولتوضيح ذلك بغرض المثال التالي:

بفرض أنه تم الحصول على الترتيب والأجور الحالية لبعض الوظائف في إحدى المنظمات كما هو موضح بالجدول رقم (6-1) التالي:

جدول (6-1) ترتيب الأجور لبعض الوظائف

الوظيفة	الترتيب	الأجور
1- رئيس مجلس الإدارة	الأول	10000
2- المدير العام	الثاني	8000
3- مدير الإنتاج	الثالث	8500
4- مدير التسويق	الرابع	6000
5- مدير التمويل	الخامس	6500
6- مدير الموارد البشرية	السادس	5000
7- رئيس قسم	السابع	4000
8- مشرف	الثامن	3000
9- فني	التاسع	1500
10- عامل	العاشر	1000

فالمطلوب: توضيح مدى عدالة الأجور الحالية لهذه الوظيفة

الحل

بالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول السابق يلاحظ أن الأجور الحالية تتناسب مع ترتيب الوظائف فيما عدا وظيفتي المدير العام، ومدير التمويل، حيث أن وظيفة المدير العام

أجرها الحالي منخفض عما ينبغي أن يدفع لها. حيث ينبغي أن يكون أجرها أقل من 10000 ولكن أكثر من 8500 دينار، بينما وظيفة مدير التمويل أجرها أكبر مما ينبغي أن يدفع لها، في حين يكون أجرها أقل من 6000 دينار ولكن أكبر من 5000 دينار، حيث ينبغي أن يكون أجرها في حدود 5500 دينار. وعلى ذلك ينبغي تعديل أجر كل من هاتين الوظيفتين المدير العام ومدير التمويل، حتى تتحقق العدالة النسبية للأجور بين وظائف المنظمة.

2) **طريقة الدرجات**: وفقاً لهذه الطريقة يتم التوصل إلى تحديد الدرجة الخاصة بكل وظيفة، وحتى يمكن تحديد القيمة النقدية (الأجر) لكل وظيفة، يتم تحديد أعلى أجر لأعلى وظيفة بالمنظمة التي تقع في الدرجة الأعلى (الأولي) ثم تحديد أقل أجر لأقل وظيفة والتي تقع في الدرجة الأخيرة، ثم نقوم بتحديد مدي الأجور وذلك باستخدام المعادلة التالية

مدى الأجور = الحد الأعلى للأجور – الحد الأدنى للأجور

ثم تحدد عدد الدرجات المالية المطلوبة، وبقسمة مدى الأجور على عدد الدرجات المقترح نحصل على مدى كل درجة، ومنه نعرف الحد الأدني والحد الأقصى لكل درجة، وبالتالي يتم التعرف على أجر الوظيفة وذلك بمعرفة أي الدرجات تقع فيها. والمثال التالي يوضح ذلك:

- الأجر الأعلى لأعلى وظيفة تقع في الدرجة الأولي = 11000 دينار.
- الأجر الأقل (الأدنى) لأقل وظيفة تقع في الدرجة الأخيرة = 1000 دينار.
- عدد الدرجات المقترح = 10 درجات.

والمطلوب: حساب القيمة النقدية (الأجر) للدرجات المالية العشرة المقترحة.

الحل

لحساب الأجور العادلة المقابلة للدرجات المالية المقترحة نتبع الآتي:

أ. حساب مدى الأجور وهو = 11000 − 1000 = 10000 دينار.

ب. حساب مدى الأجور وهو = $\frac{10000}{10} = 1000$ دينار

ج. حساب الدرجات المالية والأجور العادلة المقابلة لها كما هو موضح بالجدول التالي رقم (6−2):

جدول رقم (6−2) الدرجات المالية والأجور العادلة المقابلة لها

الدرجة المالية	الأجور العادلة
الأولي	11000 - 10000
الثانية	10000 - 9000
الثالثة	9000 - 8000
الرابعة	8000 - 7000
الخامسة	7000 - 6000
السادسة	6000 - 5000
السابعة	5000 - 4000
الثامنة	4000 - 3000
التاسعة	3000 - 2000
العاشرة	2000 - 1000

وبالتالي فإذا كانت وظيفة مدير عام تقع في الدرجة الأولى فإن ذلك يعني أن الحد الأدنى للأجر هو 10000 دينار في السنة، وأن الحد الأقصى للأجر هو 11000 دينار في السنة.

3) **طريقة النقط**: وفقاً لهذه الطريقة يتم التوصل إلى قيم للوظائف في شكل عدد من النقط لكل وظيفة، وبعد تحديد هذه القيم الرقمية للوظائف (النقط) يتم تحديد الأجر

العادل لكل وظيفة تمهيداً لتصميم هيكل الأجور، ولتحديد الأجر العادل لكل وظيفة يتم تصوير العلاقة بين القيم الرقمية والأجور التي تدفع حالياً للوظائف في شكل خط يمثل الاتجاه العام الذي يتم على ضوئه تحديد الأجر العادل لكل وظيفة. وتوجد طريقتان لرسم خط الاتجاه العام للأجور هما:

أ. الطريقة البيانية.

ب. الطريقة الرياضية (طريقة المربعات الصغرى).

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل طريقة (أسلوب) بمثال تطبيقي.

مثال تطبيقي (حميد، 1994:114): بفرض أن عدد الوظائف التي يتم تقويمها وكذلك أجورها الحالية وقيمها الرقمية (النقط الخاصة بكل وظيفة) كما هو موضح بالجدول رقم (6-3):

جدول رقم (6-3) القيمة الرقمية والاجر الشهري لعدد من الوظائف

الوظائف	القيم الرقمية (عدد النقاط)	الأجر الشهري الحالي بالدينار
1	100	40
2	110	40
3	130	60
4	140	50
5	150	70
6	160	80
7	170	100
8	180	110
9	190	120
10	200	140

والمطلوب: تحديد الأجر العادل لهذه الوظائف باستخدام الطريقة البيانية والطريقة الرياضية.

الحل

(أ) **الطريقة البيانية:** لكي يتم تحديد الأجر العادل طبقاً لهذه الطريقة يتم رسم محور أفقي يمثل القيم الرقمية للوظائف، ومحور رأسي يمثل الأجر الحالي المقابل لكل وظيفة، ثم يتم تصوير العلاقة بينهما في شكل نقط، وبعد ذلك يتم تمهيد خط باليد (بالمسطرة) بحيث يمر بمعظم النقط أو يتوسطها، وهذا الخط يمثل خط الاتجاه العام وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (6-1) التالي:

شكل رقم (6-1) طريقة الرسم البياني لتحديد الأجر العادل للوظائف

ولكي يتم تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، فإنه يتم إسقاط عمود من الوظيفة المراد تحديد أجرها ليقطع خط الاتجاه العام في نقطة ما، ثم يتم توصيل نقطة الالتقاء بالمحور الرأسي لكي نحدد الأجر العادل لهذه الوظيفة. فعلي سبيل المثال عند تحدد الأجر العادل للوظيفة التي عدد نقاطها 160 نقطة فإنه يتم إسقاط عمود من النقطة 160 ليقطع خط الاتجاه العام في (د)، ثم نصل نقطة الالتقاء بالمحور الرأسي فيقطعه في النقطة (هـ) وعندها يكون الأجر العادل لهذه الوظيفة هو 89 دينار، وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف.

(ب) الطريقة الرياضية: وهذه الطريقة أدق من طريقة الرسم البياني. فهي تستخدم للتغلب على التحيز الشخصي عند تحديد خط الاتجاه العام باستخدام الرسم البياني. وعادة ما تستخدم طريقة المربعات الصغرى لرسم خط الاتجاه العام وذلك باستخدام معادلة خط الاتجاه العام التالية:

ص = أ + ب س (1)

ولإيجاد قيمة كل من أ، ب باستخدام المعادلتين التاليتين:

مجـ ص = ن أ + ب مجـ س (2)

مجـ س ص = أ مجـ س + ب مجـ س^2 (3)

حيث إن (س) تمثل قيم الوظائف الرقمية.

(ص) تمثل الأجور الحالية للوظائف.

(أ) تمثل نقطة التقاء خط الاتجاه العام مع المحور (ص)

(ب) معدل التغير في (ص) بمعلومية (س)

(ن): تسلسل عدد الوظائف.

وبعد إيجاد قيمة أ، ب يتم التعويض في معادلة الاتجاه العام لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

مثال

وبالتطبيق على المثال السابق فإنه يتم تحديد الأجر العادل لكل وظيفة كما يلي:

1) يكون الجدول (6-4):

جدول (6-4) الأجر العادل لكل وظيفة

الوظائف	س	ص	$س^2$	س ص
1	100	40	10000	400
2	110	40	12100	4400
3	130	60	16100	7800
4	140	50	19600	7000
5	150	70	22500	10500
6	160	80	25600	12800
7	170	100	28900	17000
8	180	110	32400	19800
9	190	120	36100	22800
10	200	140	40000	28000
ن = 10	1530	810	244100	134100

وبالتعويض في المعادلتين 2، 3 نحصل على قيمة كل من أ، ب وذلك كما يلي:

مجـ ص = ن أ + ب مجـ س (2)

مجـ س ص = أ مجـ س + ب مجـ $س^2$ (3)

810 = 10 أ + 1530 ب

134100 = 1530 أ + 244100 ب

بضرب المعادلة رقم (2) × 153 وطرحها من المعادلة رقم (3) ينتج الآتي:

134100 = 1530 أ + 244100 ب (3)

123930 = 1530 أ + 234090 ب (2)

10170 = 10010 ب

∴ ب = 10170 ÷ 10010 = 1.02

وبالتعويض عن قيمة (ب) في المعادلة رقم (2) نحصل على قيمة (أ) كالآتي:

810 = 10 أ + 1530 × 1.02

810 = 10 أ + 1560

− 750 = 10 أ

∴ أ = $\frac{-750}{10} = 75$

2) تحديد الأجر العادل لكل وظيفة باستخدام معادلة الاتجاه العام رقم(1) وهى ص= أ + ب س وذلك على النحو التالي:

الوظيفة رقم (1)	=	-75 + (1.02 × 100)	=	27 دينار
الوظيفة رقم (2)	=	-75 + (1.02 × 110)	=	37.2 دينار
الوظيفة رقم (3)	=	-75 + (1.02 × 130)	=	57.6 دينار
الوظيفة رقم (4)	=	-75 + (1.02 × 140)	=	67.8 دينار
الوظيفة رقم (5)	=	-75 + (1.02 × 150)	=	78 دينار
الوظيفة رقم (6)	=	-75 + (1.02 × 160)	=	88.2 دينار
الوظيفة رقم (7)	=	-75 + (1.02 × 170)	=	98.4 دينار
الوظيفة رقم (8)	=	-75 + (1.02 × 180)	=	108.6 دينار
الوظيفة رقم (9)	=	-75 + (1.02 × 190)	=	118.8 دينار
الوظيفة رقم (10)	=	-75 + (1.02 × 200)	=	129 دينار

- نقارن الأجر الحالي بالأجر العادل لكل وظيفة لمعرفة مدى الاختلاف بينهما وذلك من خلال الجدول رقم (6-5) على النحو التالي:

جدول (6-5) الأجر العادل لكل وظيفة باستخدام معادلة الاتجاه العام

الوظائف	الأجر الحالي بالدينار	الأجر العادل بالدينار	الانحرافات بالدينار	القرار
1	40	27	13(+)	تخفيض الأجر الحالي
2	40	37	3(+)	تخفيض الأجر الحالي
3	60	58	2(+)	تخفيض الأجر الحالي
4	50	68	18(-)	زيادة الأجر الحالي
5	70	78	8(-)	زيادة الأجر الحالي
6	80	88	8(-)	زيادة الأجر الحالي
7	100	98	2(+)	تخفيض الأجر الحالي
8	110	109	1(+)	تخفيض الأجر الحالي
9	120	119	1(+)	تخفيض الأجر الحالي
10	140	129	11(+)	تخفيض الأجر الحالي

التعليق: يتضح من الجدول السابق أن الوظائف 1، 2، 3، 7، 8، 9، 10 يدفع لها أجر يزيد عن الأجر العادل الذي تستحقه، ولذلك يجب تخفيض أجور هذه الوظائف بالقيم الزائدة الموضحة بخانة الانحرافات، أما الوظائف 6، 5، 4 فيدفع لها أجر يقل عن الأجر العادل الذي تستحقه، ولذلك يجب زيادة أجور هذه الوظائف بهذه القيم الناقصة حتى تكون أجورها عادلة.

الخطوة الثانية: **إنشاء درجات الوظائف** (**تصميم هيكل الأجور**) تميل أغلب الشركات إلى تجميع وظائفها العديدة في مجموعات أو درجات ويتم تحديد أجر لكل درجة، وتحصل كل

الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلاً من تحديد أجر مستقل لكل درجة، وبالتالي فإن هيكل الأجور يدور حول عدد الدرجات والأجور والمدى الخاص بكل درجة أي أنه يمكن القول بأنه يجب معرفة عدد الدرجات المالية التي سوف يتكون منها هيكل الأجور. وتختلف الشركات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها، ولكنها تتراوح بين 4–25 درجة والشائع هو استخدام عدد 12,11,10 درجة.

وتساعد العناصر التاليـــة في تحديد عدد الدرجات المناسب (Edward, 1990).

1. **عدد الوظائف**: فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات، والعكس صحيح إذا كان عدد الوظائف قليلا فإنه من الضروري وجود عدد قليل من الدرجات.
2. **حجم المنظمة**: فالمنظمات الكبيرة تستطيع أن تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات المالية، بينما الشركات الصغيرة لا تقدر على هذا.
3. **سياسة الترقية**: إذا أرادت المنظمة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع والتحفيز، وجب زيادة عدد الدرجات.
4. **الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر**: فكلما كان هذا الفرق كبيراً أمكن زيادة عدد الدرجات، والعكس صحيح.

ومما سبق يتضح إن تحديد عدد درجات كادر الأجور يتوقف على ظروف كل منظمة على حده، وبالتالي لا توجد قاعدة معينة يمكن على أساسها تحديد عدد الدرجات. وبفرض أنه تم الاتفاق على عدد الدرجات، فانه في هذه الحالة يمكن أن تحدد بداية ونهاية كل درجة مالية باستخدام المعادلتين التاليتين:

المدى الخاص بالقيم الرقمية = (الحد الأقصى للقيم – الحد الأدنى) ÷ عدد الدرجات

المدى الخاص بالأجر العادل = (الحد الأقصى للأجور– الحد الأدنى) ÷ عدد الدرجات

هذا، ويمكن إنشاء هيكل درجات الوظائف وهيكل الأجور عن طريق استخدام الأساليب الثلاث التالية:

أ. هيكل درجات الوظائف المنفصل أو المتلامس.

ب. هيكل درجات الوظائف المتداخل.

ج. هيكل درجات الوظائف المتباعد.

وفي الحياة العملية إن النوع الشائع هو هيكل درجات الوظائف المتداخل، حيث إنه من خلاله يمكن زيادة أجر العامل إذا عجزت الإدارة عن ترقيته لعدم وجود فرص متاحة للترقية في بعض الوظائف.

وفيما يلي نوضح بمثال تطبيقي كيفية استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب.

مثال تطبيقي

قامت إحدى المنظمات بإجراء تقييم لوظائفها باستخدام طريقة النقط، وقد أسفر هذا التقييم عن النتائج التالية:

- الحد الأقصى للقيم الرقمية (عدد النقط) لأعلى وظيفة هو 895 نقطة، في حين أن الحد الأدنى للقيم الرقمية لأقل وظيفة هو 101 نقطة.
- الحد الأقصى للأجر العادل هو 8995 دينار، في حين أن الحد الأدنى للأجر العادل هو 1001 دينار.
- أن عدد الدرجات المقترح هو 8 درجات مالية.

والمطلوب: إنشاء هيكل درجات الوظائف باستخدام الأساليب المختلفة مع التعليق على كل أسلوب.

الحل

1. **تصـميم هيكـل الأجـور (درجـات الوظـائف) باسـتخدام أسـلوب هيكـل درجـات الوظائف المنفصل**

وفقا لهذا الأسلوب نتبع الخطوات التالية:

- تحديد المدى الخاص بالقيم الرقمية وهو =(895 − 101) ÷ 8 = 99 نقطة تقريباً
- تحديد المدى الخاص بالأجر العادل وهو = (8995 − 1001) ÷ 8 = 999 دينار تقريباً
- تحديد بداية ونهاية كل درجة بالنسبة للقيم الرقمية، وكذلك بالنسبة للأجر العادل، وذلك كما هو وموضح بالجدول التالي رقم (6−6).

جدول رقم (6−6) بداية ونهاية كل درجة للقيم الرقمية وللأجر العادل

الدرجة	مدى النقط	مدى الأجر الشهري
8	200-101	2000-1001
7	300-201	3000-2001
6	400-301	4000-3001
5	500-401	5000-4001
4	600-501	6000-5001
3	700-601	7000-6001
2	800-701	8000-7001
1	900-801	9000-8001

التعليق على الحل: يلاحظ على هيكل درجات الوظائف السابق أن نهاية درجة ما يمثل الحد الأدنى لبداية الدرجة التالية أو اللاحقة لها.

ومن أهم عيوب هيكل الأجور المصممة وفقاً لهذا الأسلوب أنه إذا وصل مرتب الموظف إلى نهاية درجة وظيفته ولم يرق إلى الدرجة المالية التالية أو اللاحقة بسبب عدم وجود

شاغر في الملاك الوظيفي فسوف يتجمد مرتبة لأنه وصل إلى نهاية درجة الوظيفة. ولذلك فانه يجب عند استخدام هذا النظام أن يسمح نظام الترقية بمعدلات الترقية السريعة للعاملين.

2. **تصميم هيكل الأجور باستخدام أسلوب هيكل درجات الوظائف المتداخل**

يتطلب تصميم هيكل الأجور باستخدام هذا الأسلوب اتباع الخطوات التالية:

- تحديد المدى الخاص بالقيم الرقمية وهو= 99 نقطة تقريباً
- تحديد المدى الخاص بالأجر العادل وهو= 999 دينار تقريباً
- تحديد بداية ونهاية كل درجة بالنسبة للقيم الرقمية وكذلك بالنسبة للأجر العادل وذلك كما هو موضح الجدول التالي رقم (6-7)

جدول رقم (6-7) بداية ونهاية كل درجة للقيم الرقمية وللأجر العادل

الدرجة	مدى النقط	مدى الأجر الشهري
8	200-101	2500-1001
7	300-201	3500-2001
6	400-301	4500-3001
5	500-401	5500-4001
4	600-501	6500-5001
3	700-601	7500-6001
2	800-701	8500-7001
1	900-801	9500-8001

التعليق على الحل: إذا كان نظام الترقية المطبق بالشركة لا يسمح بالترقيات السريعة، ففي هذه الحالة يفضل استخدام أسلوب هيكل درجات الوظائف المتداخل، حيث يكون نهاية الدرجة السابقة أعلى من بداية الدرجة اللاحقة، وفي ظل هذا الأسلوب يستمر العامل في الحصول على علاواته الدورية حتى ولو وصل مرتبه إلى بداية مربوط الدرجة اللاحقة ولم يتم ترقيته لعدم وجود فرصة للترقية، وقد يصل مرتبه وهو في الدرجة نفسها إلى أعلى من بداية

الدرجة اللاحقة، وعند ترقيته لا يتم تخفيض راتبه إلى بداية الدرجة التي رقى إليها ولكن يستمر في الحصول على علاوات درجته المالية الجديدة.

3. **تصميم هيكل الأجور باستخدام أسلوب هيكل درجات الوظائف المتباعد**

يقوم هذا الأسلوب على نفس فكرة هيكل درجات الوظائف المتداخل باستثناء أنه بدلاً من أن يكون المدى واحد بالنسبة لجميع الدرجات المالية فإنه في ظل هذا الأسلوب يتغير المدى بتغير الدرجة المالية، إذ يكون المدى أعلى نسبياً كلما تم التدريج إلى أعلى، أي أن المدى يتزايد مع ارتفاع الدرجات، وبالتالي سوف يترتب على ذلك تباعد خطى الحد الأدنى والحد الأقصى للأجور عن بعضهما ويزداد هذا التباعد كلما تم الاتجاه إلى أعلى مع ارتفاع درجات(فئات) الأجر (تدرج العامل)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (6-8) كما يلي:

جدول رقم (6-8) بداية ونهاية كل درجة للقيم الرقمية وللأجر العادل

الدرجة	مدى النقطة	مدى الأجر الشهري
8	200-101	2100-1001
7	300-201	3200-2001
6	400-301	4300-3001
5	500-401	5500-4001
4	600-501	6700-5001
3	700-601	7800-6001
2	800-701	8900-7001
1	900-801	10000-8001

الخلاصة: يمكن القول مما سبق بصفة عامة بأن اختيار أي أسلوب من هذه الأساليب الثلاثة لتصميم هيكل الأجور، يتوقف على ظروف المنظمة، ولكن الأسلوب الشائع

الاستخدام في الحياة العملية هو الهيكل المتداخل حتى يمكن زيادة أجر العامل إذا عجزت الإدارة عن ترقيته لعدم وجود فرص متاحة للترقي لبعض الوظائف.

الخطوة الثالثة: تعديل هيكل الأجور الحالي ليتناسب مع هيكل الأجور الجديد

إذا وقع الأجر الحالي للوظيفة في الحدود نفسها ومدى أجر درجة الوظيفة بعد عملية تقييم الوظائف، فهذا يعنى أن الأجر الحالي أجر عادل مناسب، أما إذا كانت الأجور التي حددها هيكل الأجور الجديد مختلفة عن الأجور الحالية فهنا لابد من التعريف بين حالتين هما:

الحالة الأولى: أن تكون الأجور الحالية لبعض الوظائف أقل من أجورها وفقا للهيكل الجديد للأجور: وفي هذه الحالة يكون الأمر سهلاً، حيث يتطلب الأمر زيادة هذه الأجور لكي تصل إلى بداية الأجور الجديدة، والبدائل المتاحة للحل هي:

- إما رفع الأجر مباشرة، ولكن يعاب على ذلك إحساس الآخرين (الذين لم ترتفع أجورهم) بعدم الرضا والاستياء.
- أو رفع الأجر تدريجياً وبمعدل أكبر من المعدل العادي، حتى يصل الأجر بعد فترة معينة إلى ما يعادل الأجر الجديد.

الحالة الثانية: أن تكون الأجور الحالية لبعض الوظائف أعلى من أجورها وفقا للهيكل الجديد للأجور: وفي هذه الحالة فإن الوضع لا يمكن معالجته بنفس السهولة الخاصة بالحالة الأولى لأنه من الصعوبة بمكان تخفيض الأجور الحالية في الحال لكي تتمشى مع المعدلات الجديدة للأجور، ويرجع ذلك إلى استياء المتضررين من هذا الإجراء، هذا بالإضافة إلى أن الأفراد الآخرين سيشعرون بعدم الأمان، وستتولد لديهم الرغبة في مقاومة برنامج تقييم الوظائف لخوفهم من أن أعمالهم ووظائفهم قد تتعرض هي الأخرى للنتيجة نفسها.

وبالتالي فان سياسة تخفيض الأجر الحالي غير مقبولة، وفي هذه الحالة يوجد أمام الإدارة إحدى بديلين هما:

الأول: إما إعادة تدريب شاغلي هذه الوظائف ونقلهم إلى وظائف أجورها تتعادل مع الأجور التي يتقاضونها.

الثاني: أو تجميد الأجر الحالي للوظيفة حتى يتم ترقية العامل إلى وظيفة يتعادل مرتبها(أجرها) مع الأجر الحالي، ثم يبدأ بأخذ علاوات الوظيفة الجديدة، وبالنسبة للعاملين الجدد الذين سيشغلون الوظائف التي كانت تحصل على معدلات أجور أعلى فإنهم يحصلون على معدلات أجور أقل طبقاً لهيكل الأجور الجديد العادل.

الخطوة الرابعة: مقارنة هيكل الأجور الجديد مع هيكل الأجور السائد في الصناعة

في أي مجتمع تنافسي ترغب كثير من الشركات في أن تتعرف على الأجور السائدة في الشركات الأخرى، وبالتالي فإنها تقوم بجمع معلومات منظمة عن أجور الوظائف في الشركات المماثلة أو المنافسة، وذلك كوسيلة للتعرف على مستويات الأجور السائدة في الصناعة، وكذلك لكي تتأكد من تحقيق العدالة النسبية بين الأجور الموضوعة للوظائف بالمنظمة وأجور الوظائف نفسها في المنظمات المماثلة أو المشابهة التي تعمل في نفس المنطقة الجغرافية وفي الصناعة نفسها. فإذا كان مستوى الأجور بالمنظمة منخفض عن مستوى الأجور السائد بالمنظمات المماثلة فانه ينبغي تعديل هيكل الأجور بالمنظمة حتى يتعادل مع الأجور السائدة، وبذلك تحافظ المنظمة على موظفيها وتزيد من ولائهم وتحقق العدالة في الأجور.

كما انه ينبغي إدخال التعديلات المناسبة في هيكل الأجور بشكل يتناسب مع التغيير في مستوى المعيشة ونسب التضخم في مستويات أسعار السلع والخدمات

وحتى يحافظ العاملون على القيمة الحقيقية لأجورهم. وعليه تكون مهمة إدارة الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة أو التضخم، وذلك من خلال تتبع الإحصاءات المنشورة عن الزيادة في نفقات المعيشة، ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة للشركة لزيادة أجور العاملين بها.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاوات الدورية التي تضاف للأجر الأساسي

هناك توابع وإضافات على الأجر الأساسي للوظيفة تسمى عادة بالعلاوات، ومن أهم هذه العلاوات ما يلي:

- علاوة مقابل الأقدمية في العمل ويطلق عليها العلاوة السنوية أو الدورية (أى على أساس زمني).
- علاوة مقابل الكفاءة، وهي تمنح بناءً على إنتاجية الفرد في عمله.
- علاوة إضافية مقابل الزواج.
- علاوة اجتماعية مقابل إعالة أبناء.
- علاوة مقابل الزيادة في نفقات المعيشة (علاوة الغلاء).

ومن سمات العلاوات أنها تحسب سنوياُ، وتصرف شهرياً. ولكن لا يمنع أن يتم حسابها بناءً على ظهور السبب منها كالزواج والإنجاب.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تدرس المتطلبات القانونية في نوعية وطريقة حساب العلاوات في الدولة، كما أن عليها أن تقرر أي من العلاوات الإضافية ترغب في أن تمنحها لعامليها، وبأي حجم، وهل شهرياً أم سنوياً، وهل في مناسبات معينة أم في تواريخ محددة لها علاقة بالسنة المالية للشركة.

الخطوة السادسة: تحديد الأجور العينية والإضافية الأخرى

إن العامل لا يحصل على أجر أساسي لوظيفته وعلاوة دورية فقط، ولكن هناك أجور إضافية نقدية أخرى وأجور عينية يتقاضاها العامل مقابل عمله في ظروف معينة وجهد إضافي يبذله، كما أن هناك خدمات أخرى تقدمها المنظمة للعاملين بها. ومن أمثلة الأجور العينية البدلات النقدية مثل بدل الانتقال، بدل طبيعة العمل، بدل لبس، الوجبات الغذائية التي تقدم للعاملين، العلاج الطبي، الرحلات الترفيهية، مساهمة المنظمة في المعاش، وصناديق الضمان... وغيرها. وتمثل هذه الأجور الإضافية والعينية نسبة من الأجر النقدي الذي يحصل علية الفرد قد تصل إلى حوالي 50% أو أكثر، وهي ليست مرتبطة بالإنتاج أو بأداء الفرد.

خامساً- طرق دفع الأجور والمرتبات

تتعدد أنظمة دفع الأجور والمرتبات بالمنظمات المختلفة، ولكل نظام ظروفه التي يطبق فيها النظام، وهناك عوامل يجب أخذها في الحسبان قبل أن تقرر الإدارة اختيار نظام معين لدفع الأجور والمرتبات دون غيره من الأنظمة ومن أهمها ما يلي (Dessler, 2009):

1. كم ونوع العمل الذي سيدفع الأجر في مقابله أي ربط الأجر بالإنتاجية.
2. أسعار بيع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها مقارنة بأسعار المنافسين.
3. مستويات الأجور التي تقدمها المنظمات المنافسة في السوق.
4. أثر خطة دفع الأجور على العلاقات بين مختلف الأطراف الحاكمة لعمل المنظمة، وهم: الإدارة، والعاملين، والملاك، والعملاء، والحكومة.

هذا، ويمكن تصنيف نظم دفع الأجور والمرتبات للعاملين إلى ثلاثة نظم رئيسة هي:

1. الدفع على أساس الوقت (نظام الأجر الزمني)

2. الدفع على أساس الإنتاج (نظام الأجر بالإنتاج)
3. نظام ربط الأجر بالزمن والإنتاج معاً (الجمع بين النظامين)

وفيما يلي شرح لكل نظام من هذه النظم الثلاثة:

أولاً- نظام الأجر الزمني (الدفع على أساس الوقت)

من أقدم طرق دفع الأجور بل وأبسطها على الإطلاق من طريقة الأجر الزمني، ومازالت هذه الطريقة معمول بها حتى اليوم في دفع أجور ومرتبات العاملين.

ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجر للعامل على أساس الفترة (المدة) الزمنية التي يقضيها العامل في عمله. ويدفع الأجر في هذه الطريقة آما بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالسنة، ولذلك لا يرتبط الأجر بكمية الإنتاج التي أنجزها العامل ولا بجودة هذا الإنتاج (زويلف، 1994).

الحالات أو المجالات التي يصلح فيها تطبيق هذه الطريقة

يفضل اتباع نظام الأجر الزمني في الحالات التالية:

1. الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها لكل عامل، مثل أعمال الصيانة وبعض الوظائف الكتابية والخدمية.
2. الأعمال التي تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها ولا دخل للعاملين فيها.
3. عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد الذي يبذله الفرد العامل وصعوبة تحكم العامل في كمية إنتاجه، مثال ذلك العامل على خط التجميع، حيث تكون سرعته محكومة بسرعة الماكينة التي يعمل عليها.
4. أن تكون الجودة أكثر أهمية من كمية الإنتاج.
5. الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارة الحرفية مثل تقطيع الماس وتشكيله.

مزايا وعيوب طريقة الأجر الزمني

تتميز طريقة الأجر الزمني بعدة مزايا من أهمها ما يلي:

1- البساطة والسهولة في حساب أجر العامل وفي التطبيق العملي.

2- ثبات دخل العامل وعدم تعرضه للتقلبات، فهي تضمن للعامل دخلاً ثابتا يعتمد عليه في معيشته مما يكسبه الشعور بالأمان.

3- تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم من هذه المزايا، إلا أن هذه الطريقة لها بعض العيوب من أهمها ما يلي:

1. قتل روح المبادأة والابتكار لدى العاملين.
2. لا تحفز العامل على زيادة الإنتاج، حيث لا يوجد ما يكافئ العامل المتميز في هذا النظام.
3. أنها تهمل الفروق الفردية بين العاملين من ناحية المهارات والقدرات وغيرها، فهي لا تفرق بين المجدين من ناحية والمهملين أو الكسالى من ناحية أخرى.

ولزيادة فعالية هذه الطريقة يجب وضع نظام فعال للإشراف والمتابعة والرقابة الدقيقة للتأكد من أن ما يحدث فعلاً هو ما ينبغي أن يحدث، وحتى لا يهمل الأفراد كمية الإنتاج ويكون كل تركيزهم في التفنن بضياع الوقت.

ثانياً- نظام الأجر بالإنتاج (الدفع على أساس الإنتاج)

وفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجر للعامل على أساس كمية الإنتاج أي مقدار الإنتاج الذي قام بإنتاجه العامل سواء بالوحدة المنتجة أو بالوقت المنقضي في إتمام وحدة أو عدد معين من الوحدات. وعلى ذلك يظهر أن هناك علاقة طردية بين الأجر وكمية الإنتاج للعامل، حيث يزيد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته والعكس صحيح. ويشيع استخدام هذه

الطريقة في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، لأن الخاصية الأساسية للدفع وفقاً لهذه الطريقة هو أن يحدد للعامل أجراً نقدياً معيناً يحصل عليه إذا أدى العمل المطلوب منه تأديته (عمر، 2007).

ويتمثل الهدف الأساسي من وراء هذا النظام في تحفيز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلاً إضافياً، وفي الوقت نفسه تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم وجود زيادة كبيرة في التكاليف، ولهذا يطلق على هذا النظام (نظام الأجور التشجيعية).

هذا، وتستخدم الإدارة في حساب الأجر على أساس الإنتاج أسلوبين هما (عبدالوهاب، 1995):

1. **أسلوب الأجر الموحد (الثابت)**: وفقاً لهذا الأسلوب تضع الإدارة أجراً معيناً موحداً وثابتاً لكل وحدة أو قطعة ينتجها العامل بغض النظر عن عدد الوحدات أو القطع التي ينتجها والتي قد تزيد أو تنقص عن عدد الوحدات المحددة أو المعيارية، وبذلك يكسب العامل الذي يزيد إنتاجه دخلاً إضافياً، ولا يحقق هذا الدخل العامل الذي لا يزيد إنتاجه، وبالتالي فالعلاقة بين الأجر وعدد الوحدات المنتجة علاقة طردية مباشرة.
2. **أسلوب أجر الوحدة المتغير**: وفقاً لهذا الأسلوب تحدد الإدارة أجراً للوحدات المنتجة وذلك لعدد معين من الوحدات (عدد معياري أو قياسي)، يتغير بعده الأجر المخصص للوحدة بحيث يصبح أقل من هذا الأجر أو أكثر منه، ففي الحالة الأولى تعطي الإدارة أجراً أقل لكل وحدة منتجة زيادة عن العدد المعياري المحدد، أي أن معدل زيادة الأجر يرتفع بدرجة أقل من معدل زيادة كمية الإنتاج، وتلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب وذلك لكي تحد من الزيادة في عدد الوحدات المنتجة، والتي قد يبالغ فيها بعض العاملين فيرهقون أنفسهم ويستهلكون موارد المنظمة ويضحون بعامل الجودة لصالح الكمية

المنتجة. وأما في الحالة الثانية فتعطي الإدارة أجراً أكبر عن كل وحدة منتجة فوق العدد المعياري المحدد، أي أن زيادة الأجر تكون بمعدل أكبر من زيادة كمية الإنتاج، وتلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب حتى تشجع العاملين على زيادة الإنتاج، والاستفادة مما توفره هذه الطريقة من زيادة في دخل الفرد العامل وتحسين المستوى المعيشي.

ويوضح المثال التالي هذه الطريقة: بفرض أن المستوى المعياري للوحدات المنتجة هو 20 وحدة، وأن أجر الوحدة المنتجة هو 3 دينار إذا كان الإنتاج الفعلي للفرد يتوافق مع المستوى المعياري. **فالمطلوب:**

أ. حساب أجر العامل الذي ينتج 25 وحدة يومياً، إذا قررت الإدارة أن أجر الوحدة المنتجة زيادة عن المعدل المعياري يكون 3.5 دينار للوحدة.

ب. حساب أجر العامل الذي ينتج 25 وحدة يومياً، إذا قررت الإدارة أن أجر الوحدة المنتجة زيادة عن المعدل المعياري يكون 2.5 دينار.

الحل

1) أجر العامل يومياً في الحالة الأولي = (20 × 3) + (5 × 3.5) =
60 + 17.5 = 77.5 دينار يومياً.

2) أجر العامل في الحالة الثانية = (20 × 3) + (5 × 2.5) =
60 + 12.5 = 72.5 دينار يومياً.

ويصلح نظام الأجر بالإنتاج للتطبيق في الحالات التالية:

- الأعمال التي يسهل فيها قياس الإنتاج كمياً بدرجة دقيقة.
- الأعمال التي تكون فيها اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.
- الأعمال التي يتصف فيها الإنتاج بالنمطية، والذي يتصف بالتدفق المنتظم.

- أن تكون هناك علاقة مباشرة بين الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

وهناك العديد من المزايا التي يتسم بها نظام الأجر على أساس الإنتاج من أهمها ما يلي:

- يشجع العامل المجتهد على زيادة مجهوده باستمرار، حيث يزداد أجره بزيادة إنتاجه.
- يتصف هذا النظام بالعدالة في معاملة العاملين.
- يمكن صاحب العمل من تقدير تكلفة الوحدة المنتجة مقدماً.
- يصادف هذا النظام قبولاً لدى العاملين لسهولة حساب الأجر على أساس الإنتاج.

وبالرغم من مزايا هذا النظام إلا أنه يؤخذ عليه بعض العيوب، والتي من أهمها ما يلي:

- صعوبة وضع وتحديد المعايير أو المعدلات القياسية للإنتاج، التي يتم دفع الأجر على أساسها.
- احتمال التضحية بالجودة في سبيل زيادة كمية الإنتاج. خاصة إذا كانت السلعة تتطلب مواصفات إنتاجية معينة من الجودة.
- ارتفاع معدلات استهلاك الآلات والمعدات، بسبب السرعة في استخدامها أو الاستعمال غير الطبيعي لها.
- قد يثير تطبيق هذا النظام الأحقاد بين العاملين، ويبعث فيهم روح الخلاف والتذمر خاصة إذا كانت درجة التفاوت بين مستويات الأجور كبيرة.

ثالثاً– نظام ربط الأجر بالزمن والإنتاج معاً (الجمع بين النظامين)

تقوم بعض المنظمات بالجمع بين نظامي الأجر الزمني، والأجر بالإنتاج في دفع أجور العاملين لديها، وذلك بأن تعطي أجر زمني ثابت لجميع العاملين –

وبذلك تضمن لهم حداً أدنى ثابتاً، مع إمكانية زيادة هذا الأجر إذا زاد مستوى إنتاج العامل عن مستوى معين تحدده المنظمة بالاتفاق مع ممثلي العمال. وبالتالي فإنه وفقاً لهذا النظام تقوم المنظمة بتحديد أجر زمني ثابت يحصل عليه جميع العاملين، مع دفع أجور تشجيعية للعاملين المتميزين الذين تتعدى إنتاجيتهم المعايير النمطية المحددة لكمية الإنتاج والتي تحددها الإدارة بالاتفاق مع ممثلي العاملين. ويلاحظ أن العامل لا يحصل على القيمة الكاملة للوفورات التي يحققها من زيادة الإنتاجية، بل يحصل على نسبة معينة منها، والنسبة الأخرى تذهب للمنظمة.

وهناك عدة طرق لتطبيق نظام الأجر على أساس الإنتاج مع ضمان حد أدنى من الدخل، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى مجموعتين هما:

(1) طرق دفع الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

(2) طرق دفع الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

وفيما يلي عرض موجز لهاتين المجموعتين (القحطاني، 2008):

(1) **طرق دفع الأجر على أساس الإنتاج الفردي**: طبقاً لنظم دفع الأجر على أساس الإنتاج الفردي يتم تحديد أجر العامل على ضوء عدد الوحدات التي قام بإنتاجها العامل بمفرده أي وحده. وهناك العديد من طرق دفع الأجر على أساس الإنتاج الفردي، من أهمها ما يلي:

أ. **طريقة روان**: تسمي طريقة روان بهذا الاسم لأنها طبقت للمرة الاولى في مصانع دافيد روان بإسكتلندا. ويحسب أجر العامل وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

دخل العامل = أجر العامل + العلاوة الإضافية.

وأجر العامل = أجر الساعة × عدد الساعات الفعلية (الوقت الفعلي)

العلاوة الإضافية = أجر العامل × (الوقت المتوفر ÷ الوقت المعياري أو القياسي).

مثال

إذا توافرت لديك البيانات التالية:

- أن الوقت (الزمن) القياسي لأداء العمل هو 8 ساعات يومياً.
- أن أجر العامل في الساعة هو 5 دينار.
- أن العامل يتمكن من إنجاز العمل في 7 ساعات.

فالمطلوب: حساب دخل العامل في الساعة باستخدام طريقة روان.

الحل

دخل العامل الإجمالي = أجر العامل + العلاوة الإضافية

أجر العامل = أجر الساعة × الوقت الفعلي

= 5 × 7 = 35 دينار

العلاوة الإضافية = أجر العامل × (الوقت المتوفر ÷ الوقت المعياري)

= 35 × (1 ÷ 8) = 4.375 دينار

ويلاحظ هنا أن العلاوة الإضافية تمثل 1 ÷ 8 من أجر العامل.

∴ دخل العامل الإجمالي = أجر العامل + المكافأة (العلاوة الإضافية)

= 35 دينار + 4.375 = 39.375 دينار

دخل العامل في الساعة = (دخل العامل الإجمالي ÷ عدد الساعات الفعلية)

= 39.375 ÷ 7 = 5.625 دينار

وبهذه الطريقة يصبح معدل الدفع بالساعة هو 5625 درهماً أفضل من معدل الدفع العادي وهو 5000 درهماً أي 5 دينار. وتمتاز هذه الطريقة بأنه كلما زاد الوقت الذي يوفره العامل في أداء عمله زادت العلاوة الإضافية (المكافأة) وزاد بالتالي مقدار دخله.

ب. طريقة هالسي: وفقاً لهذه الطريقة تقوم إدارة المنظمة بتحديد زمن أو وقت قياس لأداء العمل من واقع سجلات المنظمة، أو الزمن المتوسط لمجموعة الأعمال السابقة، وبعد ذلك يتم تحديد أجر العامل كالاتي:

- إذا أنتج العامل الوحدة أو أدى العمل في الوقت القياسي، أو أتم العمل في وقت أطول من الوقت المحدد، فإنه يحصل على الأجر المحدد والمضمون من المنظمة، أي أنه يتقاضى أجره على أساس زمني (حسب الزمن).
- وإذا أنتج العامل الوحدة في وقت أقل من الوقت القياسي أو النموذجي فإنه يحصل على أجر الساعات التي عملها مضافاً إليها النسبة المقررة من أجر الوقت المقتصد أي الذي يوفره. وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

أجر العامل = أجر الساعة × (الوقت المستغرق أو الفعلي + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تتشابه مع طريقة روان من حيث اتفاقهما في الآتي:

- ضمان حد أدنى لأجر العامل، إذا لم يتمكن من الوصول إلى المستوى القياسي أو المعياري.
- تحدد كل منهما مكافأة عن الوقت المقتصد (الفرق بين الوقت القياسي والوقت المستنفذ). إلا أنهما تختلفان في تقدير الأجر الواجب دفعه للعامل، ففي طريقة (روان)

يتم احتساب الأجر التشجيعي على أساس نسبة الوقت المقتصد إلى الوقت المعياري، أما في طريقة (هالسي) يتم تقسيم الأجر التشجيعي مناصفة – أو بأي نسبة – بين العامل وصاحب العمل.

مثال تطبيقي

قررت إحدى الشركات الصناعية الجمع بين نظامي الأجر الزمني والأجر بالإنتاج وذلك طبقاً لطريقة (هالسي)، وقد توافرت لديك البيانات التالية والمستخرجة من قسم المسبوكات المعدنية:

- عدد العمال في القسم 5 عمال.
- كمية الإنتاج لكل عامل كالاتي:

العامل الأول وينتج 10 سبائك في اليوم. العامل الثاني وينتج 8 سبائك في اليوم.

العامل الثالث وينتج 6 سبائك في اليوم. العامل الرابع وينتج 4 سبائك في اليوم.

العامل الخامس وينتج 2 سبيكة في اليوم.

- يتم إنتاج السبيكة المعدنية كل 2 ساعة (الوقت المعياري المحدد لإنتاج الوحدة).
- عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم 8 ساعات.
- أن أجر العامل في الساعة 4 دينار.
- يمنح العامل علاوة إضافية عن كل ساعة يتم تخفيضها عن الوقت المحدد وذلك بنسبة 50%.

والمطلوب

1- حساب عدد ساعات العمل الفعلية لإنتاج الوحدة لكل عامل.

2- حساب أجر العامل للوحدة الواحدة.

3- حساب أجر العامل في اليوم.

الحل

1) **حساب عدد ساعات العمل الفعلية لإنتاج الوحدة الواحدة لكل عامل**

العامل الأول = 8 ÷ 10 = 0.8 ساعة. العامل الثاني = 8 ÷ 8 = 1 ساعة.

العامل الثالث = 8 ÷ 6 = 1.33 ساعة. العامل الرابع = 8 ÷ 4 = 2 ساعة.

العامل الخامس = 8 ÷ 2 = 4 ساعات.

2) **حساب الأجر الخاص لكل عامل وذلك للوحدة الواحدة**

بعد تحديد الوقت الفعلي (عدد ساعات العمل الفعلية) لإنتاج الوحدة لكل عامل يتم مقارنتها بالوقت المعياري لإنتاج الوحدة حتى يمكن حساب أجر العامل للوحدة وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (6-9):

جدول (6-9) الوقت الفعلي للعامل مقارنة بالوقت المعياري

(1)	(2)	(3)	(4) = (2-3)	العلاوة 50% من الوقت المقتصد
العامل	الوقت المعياري للوحدة	الوقت الفعلي للوحدة	الوقت المقتصد	
الأول	2	0.8	1.2	0.50
الثاني	2	1	1	0.50
الثالث	2	1.33	0.67	0.50
الرابع	2	2	-	-
الخامس	2	4	-	-

ملحوظة: بالنسبة للعامل الرابع والخامس لم يوجد وقت مقتصد حيث أن الوقت الفعلي للوحدة يساوي أو يزيد عن الوقت المعياري

ومن الجدول السابق يمكن حساب أجر العامل للوحدة الواحدة، وذلك بتطبيق قانون (هالسي) وهو كالآتي:

أجر العامل للوحدة = أجر الساعة × (الوقت الفعلي للوحدة + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)

العامل الأول = 4 × (0.8 + (1.2 × 0.50)) =

4 × (0.8 + 0.6) = 4 × 1.4 = 5.6 دينار.

العامل الثاني = 4 × (1 + (1 × 0.5)) =

4 × (1 + 0.5) = 4 × 1.5 = 6 دينار

العامل الثالث = 4 × (1.33 + (0.67 × 0.50) =

4 × (1.33 + 0.34) = 4 × 1.67 = 6.68 دينار

العامل الرابع = 4 × 2 = 8 دينار

العامل الخامس = 4 × 4 = 16 دينار.

3) **حساب أجر العامل في اليوم**

ويلاحظ عند حساب أجر العامل للوحدة أن تكلفة الوحدة من الأجر (تكلفة العمل المباشر بالنسبة للوحدة) تنخفض كلما زاد الوقت المقتصد، ولكن يلاحظ في الوقت نفسه زيادة أجور العمال من ناحية أخري، وذلك كالآتي:

أجر العامل = عدد الوحدات التي أنتجها × أجر العامل بالنسبة للوحدة

العامل الأول = 10 × 5.6 = 56 دينار

العامل الثاني = 8 × 6 = 48 دينار

العامل الثالث = 6 × 6.68 = 40.08 دينار

العامل الرابع = 4 × 8 = 32 دينار

العامل الخامس = 2 × 16 = 32 دينار

(2) **طرق دفع الأجر على أساس الإنتاج الجماعي**: هناك العديد من الطرق التي تستخدم في دفع الأجر على أساس الإنتاج الجماعي. وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الطرق:

أ. **طريقة بوستمان**: وفقاً لهذه الطريقة يتم زيادة أجور العاملين سنوياً أو شهرياً بنسبة الزيادة نفسها في الإنتاج، وبتطبيق هذه الطريقة يستفيد جميع العاملين من هذه الزيادة دون استثناء. فعلى سبيل المثال إذا زاد الإنتاج الفعلي (المحقق) 30% عن الإنتاج المقدر أو المخطط، في هذه الحالة يحق للعاملين الحصول على 30% أيضاً زيادة في أجورهم.

ب. **طريقة المشاركة في الأرباح**: وفقاً لهذه الطريقة إذا حققت المنظمة أرباح يتم منح العاملين نسبة من هذه الأرباح المحققة. ويطلق البعض على هذه الطريقة نظام المشاركة في المكاسب، لأن أصحاب العمل والعمال يشتركان في المكاسب.

ج. **طريقة سكانلون**: وفقاً لهذه الطريقة يتم استفادة العاملين بنسبة 75% من الوفر الذي يتحقق في تكاليف الإنتاج. ويخصص الباقي وهو 25% للتحسينات التي يتم إدخالها على الإنتاج.

وبعد هذا العرض للنظم المختلفة لدفع الأجور والمرتبات للعاملين، تجدر الإشارة إلى أن اختيار المنظمة لنظام معين لدفع الأجور دون آخر إنما يتوقف على ظروف كل منظمة. وأيا كان النظام الذي يتم اختياره، فالمهم هو أن يتم تنفيذه على أساس علمي سليم، بحيث يضمن تحقيق العدالة في تحديد الأجور داخل المنظمة، ويشجع العاملين على زيادة إنتاجيتهم، ويوجد التفاهم بين العاملين والإدارة.

ولذلك يجب أن يتوافر في نظام الدفع الذي تختاره المنظمة الخصائص التالية:

1. أن تكون طريقة الدفع واضحة للعاملين، بحيث يسهل عليهم حساب أجرهم بناءً عليها.
2. أن تكون هناك علاقة مباشرة بين الأجور وبين زيادة الإنتاج.
3. ضرورة ضمان حد أدنى معقول من الدخل الثابت للعامل مهما كانت إنتاجيته.
4. ضرورة توفر الدقة والموضوعية في حساب أو تحديد معدلات الكفاءة أو معايير الأداء.
5. أن يكون الفرق بين الأجر العادي والأجر التشجيعي واضح.

سادساً- خصائص ومتطلبات نظام الأجور والمرتبات والحوافز المتميز

هناك العديد من الخصائص والشروط أو المتطلبات الواجب توافرها في نظام الأجور والمرتبات والحوافز حتى يكون نظاماً متميزاً وفعالاً، ومن أهمها ما يلي(برنوطي، 2007):

1. العدالة، بمعنى أن تكون المعايير التي يستخدمها النظام لتحديد الأجر معايير عادلة لا تميز بين عامل وآخر على أسس شخصية بل معايير موضوعية ترتبط بالأداء لا بأشخاص بعينها. ولضمان مبدأ العدالة لابد من توافر هيكل عادل للأجور.
2. أن يكون هناك وضوح بين الأجر العادي والأجر التشجيعي، مما يزيد من دافعية العامل على زيادة الجهد في الأداء وبالتالي زيادة دخله.
3. أن يتسم النظام بالبساطة والوضوح والسهولة، حتى يسهل فهمه وتطبيقه لكلٍ من الإدارة والعاملين على حد سواء.

4. أن يكون هناك اتساق داخلي في الأجور والمرتبات والحوافز، بمعنى أن يكون هناك تساوٍ في الأجور المدفوعة للوظائف المتساوية أو للعمل نفسه من حيث الخبرة والمسؤولية والتعليم وظروف العمل.
5. الربط المباشر بين الأجر والإنتاجية، حيث يجب أن يتم ربط الأجر الذي يحصل عليه العامل بمقدار ما يبذله من جهد ووقت في أداء العمل، وبما يساهم في زيادة الجهد المبذول وتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لبلوغها.
6. الدقة والسرعة، حيث يسمح نظام الأجور والمرتبات بصرف رواتب العاملين بالسرعة المناسبة، وفي الفترة الزمنية المتفق عليها في التعاقد بين العامل والمنظمة.
7. أن يؤدي نظام الأجور والمرتبات إلى تحفيز العاملين وزيادة رغباتهم في العمل، وأن يساهم في تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.
8. أن يأخذ النظام القوة الشرائية للنقود في الحسبان، ومن ثم يجب أن يكون هذا النظام مرناً يستجيب للمتغيرات والمستجدات في الأسعار وغيرها.
9. أن يمتلك هذا النظام على الأقل ميزة تنافسية تميزه عن غيره من الأنظمة التي تطبقها المنظمات المنافسة، ولا يتسنى ذلك إلا بدراسة وتحليل أنظمة الأجور والمرتبات لدى المنافسين، وبالتالي وضع نظام أجور تنافسي.
10. أن يترتب على تطبيق نظام الأجور والمرتبات استقطاب العقول والكفاءات والمهارات المتميزة للعمل لدي المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتسنى للنظام تحقيق هذا الهدف إلا إذا كان نظاماً تنافسياً.

11. أن يقبل العاملين بالمنظمة هذا النظام، وأن تتوافر لديهم في الوقت نفسه الفرصة للتظلم وتقديم الشكاوى، للكشف عن المشاكل التي تعوق فعالية تحقيق هذا النظام لأهدافه المرجوة.
12. أن يكون هناك آلية عملية تسمح برقابة ومتابعة النظام، من أجل التوصل إلى الانحرافات حين وقوعها، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة لعلاج هذه الانحرافات.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: وضح ماهية الأجور والمرتبات؟ وبين وما هي أهميتها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع؟

السؤال الثاني: تتخذ الأجور العديد من الأنواع والأشكال، عدد تلك الأنواع والأشكال ووضح معناها؟

السؤال الثالث: تكلم بالشرح عن العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور والمرتبات؟

السؤال الرابع: وضح بالشرح المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية تصميم النظام العادل للأجور والمرتبات؟

السؤال الخامس: اشرح باختصار نظم دفع الأجور والمرتبات للعاملين مع توضيح مزايا وعيوب كل طريقة من طرق الدفع؟

السؤال السادس: ما هي أهم الخصائص والشروط الواجب توافرها في نظام الأجور والمرتبات والحوافز حتى يكون نظاماً متميزاً وفعالاً؟

الفصل السابع
تقييم أداء العاملين

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
ثانياً – أهداف واستخدامات نظام تقييم الأداء
ثالثاً – مراحل تصميم النظام المتكامل لتقييم الأداء
رابعاً – مداخل قياس أداء العاملين
خامساً – التخطيط لوظيفة تقييم أداء العاملين
سادساً – الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العاملين
سابعاً – محددات فعالية نظام تقييم أداء العاملين

الفصل السابع
تقييم أداء العاملين

تمهيد

تعتبر وظيفة تقييم الأداء البشرى من أهم الدعامات التي يتحدد بها ويتوقف عليها أداء العديد من أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بأي منظمة، وقد يطلق عليها أيضاً تقييم أو تقويم العاملين، وقد يقال تقييم كفاءة أداء العاملين أو تقارير الكفاية وتقييم الأداء أو تقارير تقييم الأداء.

وعلى ذلك فإن هناك العديد من المسميات التي تستخدم للتعبير عن هذا المفهوم، كما اختلف الباحثون أيضاً حول استخدام لفظ "تقييم أم تقويم الأداء".

ويحاول كل فريق التدليل على رأيه بالرجوع إلى القواميس اللغوية وسوف يحاول الكاتب وضع تعاريف واضحة لكل منها حتى لا يلتبس الأمر على القارئ.

عادة ما يستخدم لفظ "تقييم الأداء" Performance Appraisal لبيان مستواه وقيمته، إما لفظ "تقويم الأداء" Performance Evaluation لإصلاح المعوج أو تحسينه، ومرجع ذلك في قولهم قيم الشيء أي حدد قيمته، وقوم الشيء بمعنى عدله أو أزال اعوجاجه، وهذا ما سيتم إلقاء الضوء عليه فالتقييم من أجل التقويم ومن ثم فالتقييم مرحلة سابقة على التقويم.

وتقييم أداء العاملين موضوع هذا الفصل يختلف عن الكثير من المصطلحات الأخرى مثل: تقييم أداء الجماعة، وتقييم الأداء التنظيمي، وتقييم أداء المنظمة ككل.

يستخدم لفظ "تقييم أداء الجماعة" سواء أكان فريق عمل أو قسم أو إدارة للوقوف على مدى تماسكها، وقدرتها على تحقيق أهدافها المنوطة بها.

أما لفظ "تقييم الأداء التنظيم" فهو تعبير عن تقييم مدى فعالية عناصر التنظيم الرسمي بالمنظمة مثل: فعالية عملية الاتصالات، وكفاءة عملية التفويض، ووضوح خط السلطة والمسؤولية، ودرجة الدافعية، ومستوى الروح المعنوية.

أما لفظ " تقييم أداء المنظمة " فهو تعبير عن تقييم الأداء الكلى للمنظمة حيث يتم مقارنة كمية وقيمة المخرجات الفعلية بالمستهدف تحقيقه، والحصول على مجموعة المؤشرات الاقتصادية كالربحية والعائد على الاستثمار، وكذلك معدل دوران رأس المال.

هذا، بالإضافة إلى لفظ "إدارة أداء العاملين" Performance Management والذي يعبر عن الوسيلة أو المنهج الذي يستخدمه المديرون في توجيه أداء العاملين، وطريقة ممارسة الأنشطة المنوطة بهم حتى تتوافق مع الأهداف التنظيمية.

لقد تعمد الكاتب هنا أن يثير مشكلة المسميات هذه، نظراً لعدم وجود اتفاق واضح بين الكتاب على استخدامها، لذلك فإنه يمكن أن يعترض البعض على هذه المحاولات لوضع تعاريف محددة لها، إلا أن وضع فواصل واضحة بين كل لفظ، أياً كانت هذه الفواصل شيء مرغوب فيه إذا ما اخذ بالاعتبار توخى الدقة.

مما سبق، يمكن القول إن ما سوف يركز عليه هذا الفصل هو تقييم أداء العاملين، والذي يعني عملية تقييم منظمة لمدى كفاءة أداء الفرد – أياً كان مستواه الوظيفي – أو مدى نجاحه في القيام بمهام وواجبات وظيفته الحالية وكذلك مستوى سلوكياته وعلاقاته مع رؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه وكافة المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات والإمكانات لديه التي تمكنه لشغل وظائف أعلى مستقبلاً في المستوى التنظيمي.

أولاً– مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

تعددت التعاريف التي تناولت معنى تقييم أداء العاملين في الكتابات الإدارية واختلفت فيما بينها إلا أن هذه التعريفات تتفق معاً على أن هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها هذا المفهوم وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. يركز مفهوم تقييم أداء العاملين على **قياسين**: **الأول** وهو القياس الكمي بغرض التعرف على نتائج الأعمال كمياً، **والثاني** وهو القياس السلوكي بغرض تقييم سلوكيات وتصرفات العاملين أثناء العمل.
2. لا يستهدف نظام تقييم أداء العاملين معرفة مدى صلاحيتهم أو فعاليتهم في القيام بأعباء وظائفهم الحالية فقط، ولكنه يستهدف أيضاً الوقوف على مدى إمكانية نجاح هؤلاء العاملين في شغل وظائف أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر عند ترقيتهم لوظائف إدارية عليا مستقبلاً.
3. ينطوي نظام تقييم أداء العاملين على قياس الأداء لكل العاملين في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية.
4. مفهوم أداء العاملين نظام متكامل يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي: **المدخلات** (مرؤوس، رئيس، معلومات، أهداف التقييم، ومعايير التقييم)، **عملية التقييم** (مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري)، **والمخرجات** (تخطيط سليم للموارد البشرية، تقويم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية، وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة) وأخيراً **المعلومات المرتدة** والتي تعبر عن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين بشكل عام.
5. يهدف نظام تقييم الأداء إلى قياس الأداء الفردي بشكل موضوعي ومنهجي يقوم على مقارنة الأداء الفعلي بمجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد.
6. إن المسؤولية الخاصة بوضع الإطار العام للتقييم وعناصره تدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة الاستشارية المتخصصة، بالرغم من أن مسؤولية تقييم الأداء تقع على عاتق كل رئيس أياً كانت الإدارة التي تنتمي إليها داخل المنظمة.

وعلى ذلك يمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء على أنه نظام متكامل يهدف إلى قياس كفاية وفعالية الأداء الوظيفي لأي فرد – أياً كان مستواه التنظيمي والإداري – في ضوء مجموعة من المعايير المحددة سلفاً وذلك للحكم على قدراته وإمكاناته الحالية واكتشاف مدى تناسب هذه القدرات لشغل وظائف أعلى مستقبلاً.

هذا، وهناك العديد من الأسباب التي تبرز بوضوح أهمية وجود النظام الموضوعي لتقييم الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية (حسن، 1999):

1. يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدافع على العمل لدى العاملين، وفي غياب هذا النظام فإنه من المتوقع أن يتناقص هذا الدافع أو يختفي تماماً. أضف إلى ذلك أنه في حالة عدم وجود الدافع على العمل لدى الفرد نفسه فإن الموضوعية في تقييم الأداء قد تؤدى إلى إيجاده.
2. يؤدى النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على عوامل التحيز الشخصي (القرابة، والصداقة، والتوصية، والعاطفة)، ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح التقييم انعكاساً حقيقياً لأداء الفرد.
3. هناك العديد من استخدامات نظام تقييم الأداء إلا أن من أهمها النظام الموضوعي لتقييم الأداء، والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعديد من الأنظمة الفرعية الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما أنه يعتبر مقياساً لمدى فعالية ممارسات أنشطة هذه الإدارة بدءً من تخطيط الموارد البشرية إلى توفيرها إلى تنميتها وصيانتها إلى إنهاء الخدمات، والخروج إلى المعاش.

4. لا يرتبط التقييم الموضوعي للأداء بالأداء الفردي فقط، ولكن بالأداء الكلي للمنظمة، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا انعكاس لأداء جميع العاملين ومستوى دافعيتهم على العمل بها.

ثانياً – أهداف واستخدامات نظام تقييم الأداء

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء تبني واستخدام أنظمة تقييم أداء العاملين. يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة أنواع، وهي: أهداف استراتيجية، وأهداف إدارية، وأهداف تنموية، وفيما يلي عرض لهذه الأهداف الثلاثة (المرسي، 2003):

(أ) الأهداف الاستراتيجية

تتمثل أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء استخدام وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين في الوقوف على مدى قدرة هؤلاء العاملين وإمكاناتهم على تحقيق الأهداف أو الغايات التنظيمية الحالية والمستقبلية وتطوير هذه القدرات إذا كانت غير قادرة على تحقيق هذه الأهداف، أي أن الغرض الرئيسي لاستخدام هذا النظام هو الربط بين أنشطة العاملين والأهداف التنظيمية للوصول إلى النتائج المرغوبة وعليه يجب أن يتسم نظام تقييم أداء العاملين بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة حتى تواكب الأهداف التنظيمية المتطورة والمتنامية ورغم أهمية هذه الأهداف إلا أن نظام تقييم أداء العاملين لا يحقق هذا الغرض الاستراتيجي وقد أكدت إحدى الدراسات الحديثة ذلك إذ تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم نظام تقييم

أداء العاملين لتعريف العاملين بمستويات أدائهم ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف في الأداء واقتراح البرامج التدريبية الملائمة لتطوير وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

(ب) الأهداف الإدارية

يعتبر نظام تقييم الأداء أحد العوامل الرئيسة التي توفر المعلومات اللازمة التي تستخدم كأساس من أسس اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المرتبطة بحياة العامل ومستقبله الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها أهمها: قرارات إدارة المرتبات والأجور والعلاوات والمكافآت التشجيعية، النقل لوظيفة أخرى، الترقية لوظيفة أعلى، توقيع الجزاءات، الاستغناء المؤقت، الفصل... وغيرها. أضف إلى ذلك أنه يمكن استخدام هذا النظام كأحد وسائل تخطيط الموارد البشرية وفي تخطيط حياتهم الوظيفية، كما أنه يمكن من اكتشاف حاجات العاملين للتدريب ومعرفة جوانب الضعف عندهم بحيث يمكن وضع الموضوعات والبرامج التدريبية الملائمة لمعالجة نواحي القصور والضعف في أداء هؤلاء العاملين.

وعلى ذلك فإن من أبرز القرارات الإدارية التي يمكن ترشيدها باستخدام التقييم الفعال لأداء العاملين ما يلي (مصطفى، 2004):

1. **تخطيط الموارد البشرية**: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح وأكثر فعالية في وظائف وأعمال أخرى.
2. **تقويم سياسة الاختيار**: إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل أخذها في الاعتبار خلال عملية الاختيار، فإنه يجب إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.

3. **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري**: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات العاملين مع متطلبات وظائفهم.
4. **تخطيط وتقويم سياسة التدريب والتطوير**: حيث أن الخطوة الأولى من خطوات أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولاً، لذلك فإنه يجب حصر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ومن هنا يأتي الارتباط بين تقييم الأداء وبين التدريب، على أساس أن تقييم الأداء يؤدى في النهاية إلى إبراز نقاط القوة والضعف في أداء كل فرد لعمله.
5. **تقويم سياسة الأجور والحوافز**: كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية، حيث أنه وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العملي يتطلب ضرورة قياس الأداء النمطي، وكذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة ومقارنة كل منهما بالآخر وعليه، فإن عدم وجود نظام موضوعي لقياس الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدى إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة دقتها ولاشك أن ربط الحوافز بمستويات الأداء والسلوكيات الإيجابية على العمل تدفع العامل إلى الاستمرار في العمل بمستويات أداء مرتفعة وهذا يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الأداء الكلي للمنظمة بشكل عام.
6. **تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي**: إذ من المنطقي أن يكشف نظام تقييم الأداء عن القدرات والمهارات القيادية والتنظيمية التي تؤهل صاحبها للترشيح للترقية لوظائف أعلى معنوياً على المستوى نفسه، أو أعلى معنوياً ومادياً في المستوى الأعلى، ومن ثم فإن التقييم يساعد على تحديد أكثر العاملين استحقاقاً للترقية أو أي تغييرات وظيفية أخرى.

(ج) الأهداف التنموية

تعتبر الأهداف التنموية، هي النوع الثالث من أهداف نظام تقييم أداء العاملين وتشتمل على تنمية مهارات العاملين وتحسين وتطوير أدائهم عندما لا يؤدى الفرد عمله على النحو المتوقع حيث يعكس هذا النظام – من خلال المعلومات المرتدة – نواحي القصور والضعف في الأداء.

هذا، ولا ينبغي أن يقتصر دور نظام تقييم أداء العاملين على تحديد مجالات الضعف أو القصور في مستوى الأداء، ولكن ايضاً لابد ان يكشف عن أسباب هذا الضعف، وما إذا كان يرجع إلى المقدرة أو الحفز أو سلوكيات العمل... إلى غير ذلك حتى يمكن اعطاء العاملين الاتجاه الذي يسلكونه في وظائفهم مستقبلاً لتحسين أدائهم.

وأخيراً، فقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات الميدانية (سالم، 2013). التي تمت على 265 شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2002، أن نتائج تقييم الأداء تستخدم في (14) مجالاً فرعياً من مجالات إدارة الموارد البشرية، منها (8) مجالات أجمع عدد كبير من الشركات على ممارستها، حيث زادت نسبة الشركات المستخدمة لها عن 50%، (4) مجالات أخرى تتراوح نسبة الاستخدام فيها بين 38%، 25%، أما المجالان الأخيران فقد تراوحت نسبة الاستخدام فيهما ما بين 16%، 7% على التوالي، ويوضح الجدول رقم (7-1) هذه المجالات ونسبة الشركات المستخدمة لكل منها.

وفي دراسة أخرى أجريت على 166 شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية (رمضان، 1994) تبين أن استخدامها نظام تقييم أداء العاملين كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (7-2).

ومن ذلك، يمكن أن تستخلص أن هناك استخدامات متنوعة لتقييم أداء العاملين، وعلى إدارة المنظمة ان تحدد في أي المجالات سوف تساهم تقارير تقييم الأداء في اتخاذ

القـرارات بخصوصـها ويكـون ذلـك معـروف للعـاملين، وتلتـزم الإدارة باسـتخدامها في تلـك المجـالات حـتى يكتسـب نظـام تقيـيم أداء العـاملين في المنظمـة صـفة الجديـة لـدى العـاملين، ورجـال الإدارة، كمـا أنـه يلـزم أن يـتم إعـدادها بشـكل سـليم، وموضـوعي حـتى تحقـق نظـم التقييم أداء العاملين في المنظمات أهدافها بشكل فعال.

جدول رقم (7-1) المجالات الوظيفية المستخدمة لنتائج تقييم الأداء

م	مجالات الاستخدام	نسبة الشركات المستخدمة لها (%)
1	علاوات التفوق / الجدارة / الكفاءة	91
2	الإرشاد الوظيفي	90
3	الترقية	83
4	إنهاء الخدمة / الاستغناء	64
5	توقعات الأداء / الأداء المتوقع	62
6	تخطيط عملية الإحلال	57
7	تخطيط المسار الوظيفي	52
8	النقل	50
9	تخطيط القوى العاملة	38
10	المكافآت	32
11	وضع وتقييم برامج التدريب	29
12	الاتصالات الداخلية	25
13	معايير تحديد مدى دقة أو صلاحية إجراءات الاختيار	16
14	مراقبة المصروفات / النفقات	7

جدول رقم (7-2) استخدامات نظام تقييم أداء العاملين

م	استخدامات نظام تقييم أداء العاملين	نسبة الشركات المستخدمة للنظام (%)
1	إدارة الأجور والمرتبات	69
2	قرارات الترقية	73
3	قرارات التدريب والتطوير	61
4	مساعدة الملاحظين معرفة مرؤوسيهم	61
5	جعل العمال يعرفون مدى تقدمهم	61
6	قرارات النقل	59
7	المساعدة في القيام بمقابلة تقييم الأداء	34

8	الفصل	46
9	الاستغناء المؤقت	27
10	أبحاث الأفراد	29

ثالثاً – مراحل تصميم النظام المتكامل لتقييم الأداء

تتعدد مراحل نظام تقييم أداء العاملين لتشكل إطاراً متكاملاً يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي عرض لمراحل إعداد تصميم هذا النظام (مصطفى، 2004):

1. **تحديد أهداف المنظمة**: تعتبر الأهداف التنظيمية هي التوجه الأساسي لكل من الإدارة والعاملين، وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة، وكذلك أهداف تقييم الأداء وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات والأقسام التي يعملون بها، وتعتبر الأهداف الواضحة للمنظمة وكذلك الإدارات والأقسام المكونة لها مدخلات أساسية من مدخلات نظام تقييم الأداء.
2. **تحديد أهداف تقييم الأداء**: يحقق التحديد الواضح للأهداف العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من ناحية، والمنظمة من ناحية أخرى، وطالما أن أهداف تقييم الأداء على هذه الدرجة من الأهمية، فإنه يجب العمل على توفير العوامل التي تؤدى إلى نجاحها وتحقيق الفعالية فيها وأهم هذه العوامل ما يلي:
   - أن تكون واضحة وصريحة ومفهومه لجميع أفراد المنظمة.
   - أن تكون مرشداً للرؤساء في عملية التقييم.

- أن تؤدى هذه الأهداف إلى منع الأخطاء قبل وقوعها، ومعالجتها فور حدوثها.
- أن تقوم على ترشيد أداء العاملين عن طرق النصح، والإرشاد، والتدريب.
- ألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء أو نقل وفصل بعض العاملين، وتوقيع الجزاءات أو حرمان من الحوافز للبعض الآخر. أي أن أهداف تقييم الأداء يجب أن يكون إيجابية بناءة.
- ألا تتعارض هذه الأهداف مع الأهداف التنظيمية بل يجب أن ترتبط بها وذلك ضماناً لتحقيق التناسق بينها.

3. **تحديد مجالات التقييم**: ويقصد بذلك تحديد العناصر التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد، ويمكن تصنيف هذه المجالات إلى ثلاثة أنواع هي:

- مجالات توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.
- مجالات توضح سمات السلوك مثل: المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء، والزملاء والمرؤوسين والعملاء.
- مجالات توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

4. **تحديد معايير التقييم**: وهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء الفعلي لكل فرد. وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي: الجودة، كمية الإنجاز في وقت محدد (المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة)، التكلفة، وأخيراً السلوك (الالتزام، الولاء، الصراحة، الأمانة، روح الفريق، أسلوب التعامل مع الآخرين).

5. **تحديد أنسب طرق التقييم**: حيث تتعدد طرق تقييم الأداء –كما سيرد لاحقاً– ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن التقييم السليم والفاعل للأداء.
6. **تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين**: ولعل ذلك يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم كما يجعل طرفي التقييم على علم مسبق بآلية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة أو الطرق المستخدمة).
7. **تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة**: حتى تكتمل مقومات التقييم السليم يجب تدريب الرؤساء على ممارسة طريقة التقييم وذلك من حيث طريقة تسجيل سلوكيات العاملين وطريقة إدارة مقابلة التقييم من حيث أسلوب استقبال ومخاطبة المرؤوس ومناقشته في إيجابيات الأداء وسلبياته.
8. **تقييم وتقويم نظام التقييم**: إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم وتقويم. حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم، وكذلك يتعين تقييم الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم ومدى فعالية الرئيس في تطبيقها، كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم (المخرجات) وتحديد مدى وفائها بأهداف نظام تقييم الأداء.

والشكل التالي رقم (7–1) يوضح مفهوم تقييم الأداء كنظام متكامل، ينطوي على أربعة عناصر أساسية ها: المدخلات، العمليات، المخرجات، وأخيراً المعلومات المرتدة.

رابعاً– مداخل قياس أداء العاملين

تعددت مداخل قياس أداء العاملين وتنوعت الطرق التي ينطوي عليها كل مدخل، وباستعراض الكتابات الإدارية التي تناولت هذا الموضوع، فإنه يمكن تصنيف هذه المداخل إلى خمسة مداخل هي: المدخل المقارن، مدخل الخصائص أو السمات، المدخل السلوكي، مدخل النتائج، وأخيراً مدخل الجودة الشاملة، وفيما يلي يعرض الكاتب هذه المداخل

الخمسة موضحاً الطرق أو الأساليب التي يمكن استخدامها في ظل كل منها، ثم تقييم لها وذلك على النحو التالي (حسن، 1999؛ بوسنينة، 2003؛ عباس، 2011؛ عشماوي، 2014؛ ديسلر، 2015):

شكل رقم (7–1) تقييم الأداء كنظام متكامل

(أ) **المدخل المقارن The Comparative Approach**

يقوم هذا المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه وذلك من أجل التوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة، وينطوي هذا المدخل على ثلاثة طرق وهي: طريقة الترتيب التنازلي، وطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين، وطريقة التوزيع الإجباري. وفيما يلي توضيح هذه الطرق:

1. طريقة الترتيب التنازلي Ranking Method

وفقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم على عملية التقييم (الرئيس المباشر أو المشرف) بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام أو الشامل للأداء بعضهم ببعض وذلك بأن يحدد في البداية أكثر المرؤوسين كفاءة ثم الذي يليه... وهكذا حتى يصل إلى أضعف المرؤوسين وأقلهم كفاءة في المجموعة، ومن الأشكال الأخرى التي قد يأخذها هذا التقييم هو أن يتم اختيار أكفأ مرؤوس واضعف أو أقل المرؤوسين كفاءة من حيث الأداء الكلى، ثم يتم ترتيب باقي المرؤوسين بين هذين المستويين حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة جميع المرؤوسين في المجموعة.

هذا؛ ورغم سهولة هذه الطريقة، إلا أن ما يعيبها هو عدم موضوعيتها حيث يتوقف التقييم على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز أضف إلى ذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين محل التقييم.

2. طريقة المقارنة المزدوجة Paired Comparison Method

تقوم هذه الطريقة على مقارنة المرؤوسين بعضهم ببعض كأزواج Pairs في القسم أو الإدارة التي ينتمون إليها، ويتم إعطاء المرؤوس الذي يتفوق فيها تقييمه على زميله درجة واحدة في كل مرة . وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية يحسب الرئيس عدد المرات التي تفوق فيها أداء المرؤوس موضع التقييم على زملائه ويصبح المجموع هو الأساس في

تحديد الترتيب النهائي للمرؤوسين، هذا وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية وهي:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن-1)}{2}$$

حيث أن

ن: عدد أفراد المجموعة (المرؤوسين) محل التقييم.

فعلى سبيل المثال، إذا ما أريد تقييم خمسة مرؤوسين وهم: محمد، مصطفي، شريف، أحمد، محمود فإن عدد المقارنات الزوجية بينهم تكون (10) مقارنات كالآتي: $\left(\frac{5\ (5-1)}{2}\right)$ يمكن أن تتمثل نتائج المقارنة كما في الجدول رقم (7-3):

جدول رقم (7-3) مقارنة أداء العاملين(*)

المرؤوسين	عدد المرات التي تفوق المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
محمد	4	الأول
مصطفى	3	الثاني
شريف	-	الخامس
أحمد	1	الرابع
محمود	2	الثالث
	إجمالي عدد المقارنات = 10 مرات	

(*) المقارنات بين المرؤوسين الخمسة كما يلي: (محمد، مصطفى)، (محمد، شريف)، (محمد، أحمد)، (محمد، محمود)، (مصطفى، شريف)، (مصطفى، أحمد)، (مصطفى، محمود)، (شريف، أحمد)، (شريف، محمود)، (أحمد، محمود).

هـذا، وإن تميزت هـذه الطريقـة بزيـادة درجـة الموضـوعية، إلا أن مـا يعيبهـا صـعوبتها وتعقـدها في حالـة وجـود أعـداد كبـيرة مـن المرؤوسـين حيـث تزيـد عـدد المجموعـات الثنائيـة بمـا يصعب ويطيل من عملية التقييم، كما أنها لا توضح نواحي الضعف في المرؤوسين أو درجـة كفاءة المرؤوس ويقتصر التقييم على مجرد إن مرؤوساً ما أفضل من زميله فقط في سلوكه العام أو أدائه الكلي.

3. طريقة التوزيع المعياري Forced Distribution Method

وفق هـذه الطريقـة، يقسـم الرئيس مرؤوسيه لمجموعـات بحسـب المستوى العـام لأداء المرؤوس – وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حـده- ويرتـب مجموعـات المرؤوسـين حسـب موقعهـا على مـا يشبه منحنى التوزيـع الطبيعي حيث تركز الظـواهر حـول الوسـط وتقـل عنـد الأطـراف وهكـذا يكون معظـم المرؤوسـين في المستوى المتوسـط واقلهـم في المسـتويين الأعـلى والأدنى، ويـوزع الـرئيس مرؤوسـيه – وفقـاً لنسـب يحـددها – ليكـون 20% منهم في مرتبـة (ضعيف)، 60% في مرتبطـة (متوسـط)، 20% في مرتبـة (جيـد)، أو يـوزعهـم على خمـس نقـاط على المنحنى وهـى: 10% (ضـعيف)، 20% (متوسـط)، 40% (جيـد)، 20% (جيد جداً)، 10% (ممتاز)... وهكذا .

فعلى سبيل المثال لو أن مجموعة عمل تتكون من خمسين مرؤوساً فإن الرئيس – وفق هذه الطريقة – يصنفهم كما يلي:

5 (ضعيف)، 10 (متوسط)، 20 (جيد)، 10 (جيد جداً)، 5 (ممتاز).

هذا، وعلى الرغم من أن هـذه الطريقة تحد من تحيز الرؤساء الإيجابية أو السلبية في عمليـة التقيـيم، إلا ان مـا يعيبهـا، هـي أنهـا تـدع الـرئيس يفـترض أن بعـض المرؤوسـين يمكـن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلا بينما قد يكون كل أو معظم المرؤوسين عند مستوى

(جيد جداً) الأمر الذي لا يعنى موضوعية أو عدالة التقييم. أضف إلى ذلك شعور المرؤوسين ذاتهم بعدم عدالة التقييم يؤدى إلى الإحباط ووأد روح التنافس الإيجابي والتميز في الأداء بينهم.

وبنظرة تقييمية إلى هذا المدخل لوجد أنه يتسم بالفعالية ويمكن الاعتماد عليه عندما يكون الغرض من التقييم هو التمييز أو المقارنة بين أداء العاملين، كذلك فإن الطرق التي يستخدمها تقلل عموماً من التحيز أو الميل للتقديرات الوسط، أضف إلى ذلك فإن نتائج التقييم في إطار هذا المدخل تساعد إلى حد كبير في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل الزيادة في المرتبات أو الترقية... وغيرها. كما أن هذا المدخل يتمتع بالقبول والرضا من جانب نسبة لا بأس بها من مستخدميه.

ورغم ذلك، فإن هناك بعض المشكلات التي تواجه التطبيق الفعلي لهذا المدخل، أهمها:

- عدم الربط بين هذا المدخل –كأحد مداخل تقييم الأداء – وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إذ أنها لا توضح مدى مساهمة كل مرؤوس بجهده وأدائه في تدعيم هذه الأهداف.
- سيطرة وجهة النظر الشخصية للرؤساء على عمليات التقييم.
- أن هذا المدخل لا يوضح ماذا يجب على المرؤوسين أن يفعلوه لتحسين مستويات أدائهم في المستقبل.

(ب) مدخل الخصائص أو السمات The Attributes Approach

يقوم هذا المدخل على تقييم المرؤوسين من حيث مدى امتلاكهم لخصائص أو سمات معينة يتصور الرئيس أنها ضرورية ومرغوبة وينبغي توافرها في المرؤوس لتحقيق النجاح في

وظيفته والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها – ومن أهم هذه السمات: المبادرة، القدرة القيادية، الثقة، التعاون، المرونة ...وغيرها، ومن أكثر الطرق التي تعتمد على هذا المدخل كل من: طريقة الترتيب التصويري، والطريقة المختلطة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهاتين الطريقتين:

1. **طريقة الترتيب التصويري (التقييم الوصفي) Graphic Rating Method**

تقوم هذه الطريقة على وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على مقياس يتكون من عدة نقاط (5) خمسة مثلاً وهي: ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، وممتاز أو أي مراتب أخرى للتقييم، ثم يقوم الرئيس بوضع دائرة أو أي علاقة أخرى (/) مثلاً حول – أو تحت – الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في المرؤوس موضع التقييم، ويعرض الشكل (7–1) نموذجاً لقياس الترتيب التصويري المستخدم في تقييم أداء موظف يعمل بخزينة الكلية.

هذا، وتتميز هذه الطريقة بسهولتها (سهلة التقييم) ويمكن تطبيقها على مجموعات كبيرة من الوظائف المتنوعة، إلا أنها قد تحتاج إلى بذل بعض الجهد لتشخيص السمات التي يرى المقيم (الرئيس) أنها ضرورية ويجب توافرها لضمان تحقيق النجاح في الوظيفة، أضف إلى ذلك الافتراض الخاطئ بتساوي الأوزان أو الأهمية النسبية لعناصر أو سمات التقييم مع أنه ينبغي أن تختلف هذه الأوزان بحسب الصفات أو السمات المرتبطة بالوظيفة. فمثلاً عنصر مهارات الاتصال لموظف العلاقات العامة أهم وأعلى وزناً في وظيفة كاتب الحسابات، وعنصر القيادة في وظيفة رئيس مجلس الإدارة لا يصلح بنفس وزنه لتقييم رئيس أحد الأقسام التنفيذية... وهكذا.

2. **الطريقة المختلطة Mixed Standard Method**

تحاول هذه الطريقة التغلب على بعض المشكلات المرتبطة بطريقة الترتيب او التقييم

الوصفي وسميت هذه الطريقة بالمختلطة (القياس المختلط) لأنها تجمع بين أمرين: الأول هو أن القائم بعملية التقييم يقوم بتحديد أبعاد أو عناصر الأداء ذات العلاقة بالوظيفة محل التقييم، والثاني هو أن يقوم المقيم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء (الجيد والمتوسط والضعيف) بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء. ثم يتم مزج كل العبارات مع بعضها البعض

جدول (7–4) نموذج تقييم أداء موظف بخزينة الكلية باستخدام مقياس الترتيب التصويري

الإدارة التابع لها:............................. **اسم الموظف: ....**

اسم المقيم: .... **المرتب: ....**

التاريخ: .... **الوظيفة: ....**

م	عناصر التقييم	مراتب التقييم				
		1	2	3	4	5
1	سرعة أداء العمل	بطئ للغاية	بطيء	متوسط	سريع	سريع للغاية
2	مستوى المجهود	قليل جداً	قليل	متوسط	كثير	كبير جدا
3	جودة أداء العمل	ردئ جداً	رديء	متوسط	جيد	جيد جداً
4	الانضباط والالتزام في العمل	غير ملتزم تماماً	غير ملتزم	متوسط	ملتزم	ملتزم للغاية
5	معاملة الرؤساء	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
6	معاملة الزملاء	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
7	معاملة الطلاب	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
8	ثقة الموظف في نفسه	غير واثق تماما	غير واثق	إلى حد ما	واثق	واثق تماماً
9	المبادأة بأفكار جديدة	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
10	فهم وتنفيذ التوجيهات	محدود جداً	محدود	إلى حد ما	بدرجة معقولة	تماماً

تعليمات

- **على المقيم أن يضع علامة (✓) على الدرجة التي تصف أو تقيم المرؤوس كما يدركها حيث تعبر هذه الدرجة عن مدى توافر كل عنصر من عناصر التقييم في المرؤوس محل التقييم.**

- **الحد الأدنى للدرجات 10 درجات، أما الحد الأقصى للدرجات فهو 50 درجة.**
- **تقيم المرؤوس وفقاً للمرتبة الغالبة في تقييم العناصر أو الخصائص المختلفة للأداء.**

حتى يمكن الوصول إلى التقييم النهائي للمرؤوس، والجدول رقم (7-5) يوضح نموذجاً مبسطاً للطريقة المختلفة في تقييم أداء العاملين.

يفترض هذا النموذج ثلاثة أبعاد هي: المبادرة، الذكاء، والعلاقات بالآخرين، وقد تم صياغة تسع عبارات بحيث يتضمن كل بعد ثلاث عبارات على النحو التالي:

- بعد المبادرة ويتضمن العبارات: (1)، (4)، (7).
- بعد الذكاء ويتضمن العبارات: (2)، (5)، (8)
- بعد العلاقات بالآخرين ويتضمن العبارات: (3)، (6)، (9).

تقع هذه العبارات على مقياس يتكون من ثلاث مراتب تندرج هبوطاً من الدرجة (3) وحتى الدرجة (واحد) مع ملاحظة أن هناك بعض العبارات السلبية مثل العبارتين (الثالثة، السابعة) ففي حالة التقييم بالموافقة (يعطى المرؤوس درجة واحدة)، أما في حالة عدم الموافقة فيعطى (3 درجات).

وأخيراً، فإنه بنظرة تقييمية إلى مقياس الخصائص أو الصفات فإنه يمكن القول إن هذا المدخل يتميز بعدة مميزات أهمها:

- أكثر المقاييس شيوعاً في الاستخدام المعلى.
- يلقى قبولاً كبيراً من جانب الرؤساء القائمين بعملية التقييم.
- سهولة تصميم هذا المقياس.
- إمكانية تطبيقه على عدد كبير من الوظائف والأعمال المختلفة وهو ما يكسبه قدراً كبيراً من العمومية.

وعلى الرغم من هذه المزايا، فقد يوجه إليه العديد من الانتقادات لعل من أهمها:

- أن الطرق التي ينطوي عليها هذا المدخل تشتمل على معايير غامضة للأداء وبالتالي فهي عرضة لتفسيرات مختلفة من القائمين بالتقييم وبالتالي تكون النتائج مختلفة بالنسبة لمستويات أداء الموظف نفسه أو النشاط.

جدول رقم (7–5) نموذج المقياس المختلط

م	العبارات (عناصر التقييم)	درجات المقياس		
		موافق	إلى حد ما	غير موافق
1	يتميز الموظف بالمبادرة ولا يحتاج الرئيس لحثه على العمل			
2	رغم أن الموظف قد لا يكون عبقريا على انه يتميز بالذكاء مقارنة بزملائه			
3	يميل الموظف إلى اختلاق نزاعات غير ضرورية مع زملائه			
4	أحياناً يظهر الموظف المبادرة عندما يحثه رئيسة على ذلك			
5	على الرغم من بطء الموظف في فهم الأشياء، وقد يستغرق وقتاً في التعلم إلا أنه يمتلك مستوى ذكاء متوسط			
6	يحتفظ الموظف بعلاقات طيبة مع الآخرين			
7	يميل الموظف قليلاً إلى البطء وانتظار التعليمات			
8	يتميز الموظف بالذكاء الحاد ويتعلم بسرعة			
9	يتسم الموظف بالانفتاح مع زملائه ونادراً ما يكون طرفاً ثم نزاع العمل			

تعليمات

- **تقع هذه العبارات على مقياس يتكون من ثلاث مراتب وهي موافق وتعطى (3) درجات، إلى حد ما وتعطى (درجتان)، وغير موافق وتعطى (درجة واحدة).**
- **الحد الأدنى للدرجات (9) درجات، أما الحد الأقصى لها فهو (27) درجة.**
- **فئات مستويات الأداء هي:**
  - **الأداء المنخفض من الدرجة (1) إلى (9) درجات.**
  - **الأداء المتوسط من الدرجة (10) درجات وحتى (18) درجة**

- **الأداء المرتفع من (19) درجة وحتى (27) درجة.**

- لا توفر هذه الطرق الإرشادات اللازمة بشأن كيفية تحسين أداء الموظف وما الذي يجب عمله لكي يساهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المنظمة.
- ردود الأفعال السلبية من قبل الموظف عندما يحصل على تقييم متدني (أقل من 9 درجات كما في النموذج السابق) فإن هذا يعنى أنه كسول، غبي، وأن علاقاته سيئة أو ضعيفة بالآخرين ومن ثم فقد يرفض هذا التقييم بل ويتمرد عليه.

(ت) المدخل السلوكي The Behavioral Approach

يقوم هذا المدخل على تحديد أنماط السلوك التي يجب على الموظف، إظهارها حتى تتحقق الفعالية في أداء الوظيفة وبالتالي فإن الطرق أو الأساليب المختلفة التي ينطوي عليها هذا المدخل تركز أولاً على تحديد هذه التصرفات أو أنماط السلوك بعد ذلك يقوم الرؤساء أو المقيمون بتحديد المدى أو المستوى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك. وبصفة عامة توجد ستة طرق تستند إلى المدخل السلوكي في تقييم الأداء ستعرض باختصار على النحو التالي:

(1) الأحداث الجوهرية Critical Incidents

تقوم هذه الطريقة على مجموعة الخطوات التالية:

- يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث الحاكمة أو المؤثرة التي تميز الأداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة محل التقييم.
- في ضوء هذه الأحداث يقوم القائم بالتقييم بتدوين ملاحظاته حول أداء الموظف البارز وليس العادي، وذلك من خلال دراسة سلوكياته أثناء العمل.

- ترتيب الأحداث الجوهرية حسب تكرارها او أهميتها ثم تعطى أوزان نسبية لكل منها بحيث تكون أساساً لعملية التقييم أو التقدير.

فعلى سبيل المثال، قد يدون أحد عمداء الكليات الأحداث الجوهرية لأحد أعضاء هيئة التدريس كما يلي:

- قام بإعطاء فكرة عامة عن محتويات المقرر وأهميته.
- يتبادل النقاش مع طلابه أثناء المحاضرة.
- يستخدم أمثلة واقعية من بيئة الأعمال الليبية كتطبيقات عملية على الدروس النظرية.
- يصمم امتحانات تتسم بالشمول والوضوح.

وقد تم إعطاء أوزان نسبية لكل حدث من الأحداث السابقة كما يلي: 15%، 20%، 30%، 35%، وفي ضوء هذه الأوزان النسبية يقوم المقيم بوضع تقديرات لكل عضو هيئة تدريس لتقييم أدائه وسلوكياته.

هذا، وتتميز هذه الطريقة بتركيزها على السلوك أو أنماط السلوك المرغوبة كمدخل لتقييم الأداء، ولكنها تواجه بعدة انتقادات لعل من أهمها ما يلي:

- أنها تتطلب من الرئيس أن يدون ملاحظاته بشكل يومي أو أسبوعي بالنسبة لكل مرؤوس، وهذا الأمر يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين مما يؤثر على قيامه بمهامه الأخرى.
- صعوبة التعبير الكمي عن هذه السلوكيات، حيث أنها طريقة وصفية في الأساس.

- أنها تخلق شعوراً لدى الأفراد بأن كل شيء يؤدونه أو يسلكونه سوف يكون محل تقييم أو موضع تحليل، مما قد يولد لديهم الشعور بالضغوط والتوتر، وأحياناً الإحباط في العمل، وهو ما ينعكس على سلوكياتهم ومستويات أدائهم.

(2) طريقة الترتيب السلوكية Method Behaviorally Anchored Rating

تقوم هذه الطريقة – مثل سابقتها – على تجميع عدد كبير من الأحداث الجوهرية التي تمثل نموذجاً للأداء الفعال والأداء غير الفعال في الوظيفة، ثم تصنيفها إلى أبعاد للأداء، بعد ذلك يتم صياغة العبارات التي تعكس سلوك الموظف بالنسبة للبعد موضع التقييم على أن يتم ترتيب هذه العبارات من السلوك السلبي إلى السلوك الإيجابي، وتتمثل مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك الموظف بالنسبة للبعد موضع التقييم ، ويعتبر ذلك درجة الأداء بالنسبة لهذا البعد... وهكذا حتى يتم تقييم كافة الأبعاد، وصولاً إلى التقييم النهائي لأداء الموظف.

وفيما يلي جانباً من مقياس الترتيب السلوكي لعضو هيئة تدريس بالكلية:

1. غير ملتزم وعادة ما يذهب إلى محاضراته متأخراً عن المواعيد المحددة.
2. لا يسمح للطلاب بالمناقشة في موضوع المحاضرة.
3. لا تتوافر لدية القدرة على عرض أمثلة تطبيقية على الموضوعات النظرية التي تناولتها المحاضرة.
4. يلتزم بمحاضراته ويؤديها على أكمل وجه.
5. يقابل الطلاب ويعاملهم كأبنائه ويسمح لهم بالحوار والنقاش.
6. محب لعمله ومتعاون مع زملائه.

7. يساهم في دعم الأنشطة الطلابية.
8. يصمم امتحانات واضحة تتناول كل المستويات الطلابية.

هذا، وتتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها، وقابليتها العالية من جانب المديرين والعاملين، كما أنها تفيد في تعديل السلوك ليكون إيجابياً. أضف إلى ذلك أنها تمكن من تحقيق الارتباط بين الأنماط السلوكية المحددة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

أما أهم عيوبها ونقاط الضعف التي توجه إليها فتكمن في ارتفاع تكلفتها واحتياجها لوقت ملموس سواء في التصميم أو التنفيذ. كذلك فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى عدم تمكن المديرين من التميز بسهولة بين مقاييس الترتيب السلوكي ومقياس السمات الشخصية.

(3) طريقة الملاحظة السلوكية: Behavioral Observation Method

تعتبر هذه الطريقة نسخة معدلة من طريقة الترتيب السلوكي والتي تستند إلى فلسفة الأحداث الجوهرية، إلا أنها تختلف عنها في ناحيتين رئيستين هما:

- القصد في عدد العبارات التي تعكس الأداء الفعال وغير الفعال بالمقارنة بصياغة أعداد كبيرة منها عند استخدام طريقة الترتيب السلوكي.
- بدلاً من تقييم أنماط السلوك أو مستوى السلوك في طريقة الترتيب السلوكي فعن طريقة الملاحظة السلوكية تتطلب من المقيم تحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة التقييم، وبعد ذلك يتم تجميع الدرجات للوصول إلى تقييم عام للأداء.

ويعرض الجدول رقم (7–6) جانباً من تقييم الأداء باستخدام طريقة الملاحظة السلوكية بالنسبة لأحد المشرفين أو الرؤساء.

هذا، ويحظى مقياس الملاحظة السلوكية تقريباً بالمزايا نفسها أسلوب الترتيب السلوكي، أضف إلى ذلك تفضيل كل من المديرين والعاملين لهذا المقياس بسبب قدرته على التمييز بين الأداء الجيد والرديء، إلا ان أهم ما يوجه إليه من انتقادات حاجته إلى معلومات كثيرة وملاحظات مستمرة للعاملين قد تتجاوز قدرة المديرين على الإلمام بها على صياغة هذا المقياس.

جدول رقم (7–6) نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الأداء الوظيفي

البعد موضوع التقييم: التغلب على مقاومة التغيير:

م	العبارات (عناصر التقييم)	درجات القياس				
		يحدث دائماً (5)	يحدث (4)	أحياناً (3)	لا يحدث (2)	لا يحدث أبداً (1)
1	يشرح تفاصيل التغيير وأبعاده للمرؤوس	…	…	…	…	…
2	يوضح أهمية وضرورية التغيير	…	…	…	…	…
3	تشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين	…	…	…	…	…
4	ينصت إلى اهتمامات واستفسارات العاملين	…	…	…	…	…
5	يدعو العاملين إلى المساعدة في تحقيق الهدف المنشود للتغيير	…	…	…	…	…
6	يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرف على استجابات العاملين للتغيير	…	…	…	…	…

تعليمات

- **تندرج الأرقام هبوطاً من الدرجة (5) لتعبر عن (يحدث دائماً) إلى الدرجة (1) لتعبر عن (لا يحدث أبداً).**
- **يتم تقييم الأداء حسب المستويات التالية:**

دون المستوى   متوسط   جيد   ممتاز   متكامل

(4) طريقة تعديل السلوك التنظيمي: Organizational Behavior Method

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن السلوك الفردي المستقبلي يتحدد في ضوء السلوك السابق المدعم إيجابياً، تنطوي هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الموظف لهذه الأنماط السلوكية.
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوبة وكيفية ممارستها.
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء واقتراح التعديلات السلوكية المطلوبة في أداء المرؤوسين لتكون النتائج إيجابية هذا، وتتميز هذه الطريقة بالربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة بحيث يمكن تعديل سلوك العاملين بما يتوافق وهذه الأهداف. ورغم ذلك فإن هذه الطريقة مكلفة للغاية وتحتاج إلى وقت وجهد لتعديل وتغيير السلوك مستقبلاً.

(5) طريقة مراكز التقييم : Assessment Centers Method

وتستخدم هذه الطريقة لقياس الأداء الإداري حيث يتم تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهارتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة من خلال قيام الأفراد بتأدية بعض المهام أو الواجبات

أثناء المناقشات الجماعية، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة ضغوط وصراعات العمل... وغيرها.

ولا شك أن هذه الطريقة توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف في أداء الأفراد، إلا أنها يؤخذ عليها ارتفاع تكلفة استخدامها، كما أنها لا تقيم كيف يؤدى المديرون وظائفهم من الناحية الفعلية، ولكنها تقيس مدى إمكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم.

(6) النموذج السلوكي لتقييم الأداء

يقوم النموذج السلوكي لتقييم الأداء الفردي على فكرة أساسية مؤداها أن أداء أي فرد هو محصلة تفاعل ثلاث محددات أساسية هي الدافع الفردي على العمل، مناخ العمل، والقدرة على الأداء وأن مستوى الأداء هو محصلة التفاعل الضربى بين هذه المحددات الثلاثة معاً، أي أن مستوى الأداء يمكن تقييمه باستخدام المعادلة التالية:

مستوى الأداء = الدافع الفردي على العمل × مناخ العمل × القدرة على الأداء

وعلى ذلك فإنه يمكن استخدام هذا النموذج في التنبؤ بمستوى الأداء مسبقاً إذا ما أمكن توفير واستخدام المقاييس المناسبة لقياس هذه المحددات الثلاثة، كذلك فإنه يمكن استخدامه كأداة لتصحيح وتحسين الأداء مستقبلاً، بمعنى أنه إذا كان أداء الفرد المرؤوس أقل من المتوسط مثلاً فإنه يمكن إرجاع ذلك إلى وجود خلل أو ضعف ما في أحد عاملين أو أكثر من العوامل الثلاثة المحددة للأداء. وبالتالي يصبح في الإمكان إجراء التصحيح اللازم ورفع مستوى أداء الفرد. والجدول رقم (7-7) يوضح النموذج السلوكي لتقييم الأداء الفردي (علي، 2010).

جدول رقم (7-7) النموذج السلوكي لتقييم الأداء

الدافع الفردي على العمل	مناخ العمل	الرضا /الاستياء العام عن العمل	القدرة على الأداء	مستوى الأداء
قوي	مشبع للحاجات	رضاء عام عن العمل	عالية	مرتفع
قوي	غير مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	عالية	فوق المتوسط
ضعيف	مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	عالية	فوق المتوسط
قوي	مشبع للحاجات	رضاء عام عن العمل	مخفضة	متوسط
ضعيف	غير مشبع للحاجات	استياء عام عن العمل	عالية	متوسط
قوي	غير مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	مخفضة	اقل من المتوسط
ضعيف	مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	مخفضة	اقل من المتوسط
ضعيف	غير مشبع للحاجات	استياء عام عن العمل	مخفضة	منخفض

هذا، وتعتبر أحد المزايا الأساسية التي يتمتع بها هذا النموذج هي أنه يمكن استخدامه في تفسير التناقض بين دراسات الأداء فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك دراستان تبحثان العلاقة بين الدافع على العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى وكان الدافع على العمل في كل منهما مرتفعاً، في حين كان الأداء مرتفعاً في الدراسة الأولى، واقل من المتوسط في الدراسة الثانية، فإنه يمكن تفسير هذا التناقض تفسيراً منطقياً وهذا يعنى أن نتائج كل دراسة صحيحة، إلا أن التوقعات هي أن الدراسة الأولى والتي تميزت بأداء مرتفع تميزت أيضاً بوجود مناخ عمل مشبع للحاجات وقدرة فردية عالية على أداء العمل.

أما الدراسة الثانية والتي تميزت بأداء اقل من المتوسط تميزت أيضاً بوجود مناخ عمل غير مشبع للحاجات وقدرة فردية منخفضة على أداء العمل، وعلى ذلك فإن هذا التناقض السطحي لا يرجع إلى أخطاء في تقييم الدراسات أو عدم دقة نتائجها، وإنما يرجع إلى إغفال القائمين بها لباقي محددات الأداء وطبيعة التفاعل بينها.

وبنظرة تقييمية إلى المدخل السلوكي في تقييم الأداء فإنه يمكن القول أن هذا المدخل يحقق الارتباط بين استراتيجية المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من ناحية، ونوعيات السلوك الضرورية والمطلوبة لذلك من ناحية ثانية، كما أنها توفر إطاراً إرشادياً للرئيس عن السلوك أو الأداء الفعلي للمرؤوس ومن ثم يمكن تعديل هذا السلوك لتحقيق الأداء المتوقع أو المطلوب.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك نقاط ضعف رئيسة تواجه استخدام هذا المدخل في تقييم الأداء لعل من أهمها:

- ضرورة المتابعة المستمرة لأنماط السلوك ونظم القياس للتأكد من أنها لازالت مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- صعوبة تحديد طريقة مثلى أو أنماط سلوكية مثالية لكل المرؤوسين (نموذج السلوك) لتحقيق الأداء المطلوب.
- يناسب هذا المدخل الوظائف البسيطة أو الأقل تعقيداً فقط ولا يناسب الوظائف المعقدة لكونها تحتاج إلى سلوكيات متعددة ومعقدة وقد يصعب قياسها أو تحديدها لتحقيق النجاح في أداء الوظيفة.

(ث) مدخل النتائج : The Results Approach

يقوم هذا المدخل على قياس الأداء الفعلي للفرد باعتباره أفضل مؤشر لتحديد مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفيما يلي نعرض بإيجاز لنوعين من طرق قياس الأداء ذات التوجه بالنتائج وهما: طريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة قياس وتقييم الإنتاجية.

(1) الإدارة بالأهداف Management by Objectives

هو أحد المداخل الجديدة في تقييم الأداء، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، ويتمثل الهدف الأساسي لهذا المدخل في تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي (حمودي، 2008):

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف ومستويات الأداء بالتعاون مع رئيسه وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات المنظمة.
- موافقة الرئيس والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها. وفي إثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه على تحقيق الأهداف الموضوعة حيث يوجه المرؤوسين ويرشدهم إلى الأسلوب الصحيح لحل المشاكل التي تعوق التنفيذ وينصحهم بالطريقة السليمة للأداء.
- ترتكز عملية تقييم الأداء على الإنجازات المحققة لأعلى السمات أو المميزات الشخصية للمرؤوس محل التقييم.

وفيما يلي يعرض الشكل رقم (7-2) ليوضح نموذجاً لمراحل تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف.

هذا، وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات لعل من أهمها(توفيق، 2008):

- أن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية.
- تحقق هذه الطريقة نوعاً من الرقابة الذاتية إذا أن المرؤوس شارك في تحديد الأهداف المنوط به تحقيقها.
- تظهر هذه الطريقة نتائج أكثر دقة وموضوعية عند تقييم الأداء بالمقارنة بنتائج طرق التقييم التقليدية.

وعلى الرغم من هذه المزايا فإن هذه الطريقة تواجه ببعض العيوب لعل من أهمها:

شكل رقم (7-2) مراحل تقييم الأداء عن منظور الإدارة بالأهداف

- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة حتى يسهل علية تحقيقها ويصبح في موقف أفضل عند تقييم إنجازاته المحققة.
- تركيز المشرف أو الرئيس عند تقييم الأداء على العناصر الموضوعة للأداء في الوظيفة الحالية فقط، وبالتالي فإن هذه الطريقة لا تعطى مؤشراً لنجاح الفرد في وظائف أخرى ومن ثم صعوبة الكشف عن الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أعلى مستقبلاً.
- تركيز المرؤوس على تحقيق الأهداف الكمية المطلوبة منه (الأرباح، التكاليف،...) دون الاهتمام بالأهداف النوعية (الجودة،...).

(2) طريقة قياس وتقييم الإنتاجية

Productivity Measurement and Evaluation Method

تعتبر الإنتاجية انعكاساً لكفاءة وفعالية الفرد في أدائه لوظيفته وتحديد مدى استخدامه واستفادته من عناصر الإنتاج المتاحة له. ويود الكاتب أن يشير إلى مجموعة الأهداف التي يمكن تحقيقها من جراء هذا القياس ولعل من أهمها:

- الوقوف على نواحي وأسباب جوانب الضعف التي تعتري إنتاجية المرؤوس بغية تحديد واقتراح وسائل العلاج الملائمة التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء (الإنتاجية).
- تتخذ نتائج قياسات الإنتاجية كأساس لتحديد درجات الكفاءة والفعالية في استخدام عناصر الإنتاج من ناحية، ولتقييم أداء الفرد من ناحية أخرى.

- يستخدم قياسات مستويات الإنتاجية في تقييم برامج للحوافز التي يمكن من خلالها حفز العاملين والارتقاء بمستويات أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال ربط الأجر والحوافز المعنوية بالإنتاجية.

وعند محاولة قياس الإنتاجية، يجب التعرض لثلاثة جوانب، **أولها**: ماذا يراد قياسه؟ **وثانيها**: ما هي وحدة القياس التي يجب استخدامها في قياسات الإنتاجية؟ (الكمية أم القيمة أم كلتاهما) **وثالثها**: ما هي أسس القياسات (الإنتاجية النمطية أو المعيارية).

وفيما يلي عرض بعضاً من المقاييس التي تستخدم في قياسات مستوى إنتاجية العمل البشر (Stevenson, 2005):

هذا، ويتميز مدخل النتائج بعدة مميزات أهمها:

- الاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لقياس الأداء.
- يلقى قبولاً من كلاً الطرفين الرئيس (المقوم)، والمرؤوس (محل التقييم).
- يحقق الارتباط بين الأداء الفردي من ناحية، الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى.

وعلى الرغم من هذه المميزات، فإنه يؤخذ على هذا المدخل الانتقادات التالية:

- تركيز القياس على الأهداف الكمية للأداء وإهمال الأهداف غير الكمية مثل: الاتجاهات نحو العملاء والعلاقات مع العملاء، وتطوير العمل... وغيرها.
- على الرغم من أن مقاييس النتائج توفر معلومات مرتدة موضوعية إلا أن هذه المعلومات قد لا تساعد العاملين في التعرف على كيفية تصحيح أدائهم مما يؤدى إلى تحسين إنتاجيتهم.

(ج) مدخل الجودة الشاملة: The Total Quality Approach

إذا ما تم استعرض المداخل التقليدية لقياس وتقييم الأداء لوجد أن تلك المداخل لم تأخذ في الاعتبار منظور الجودة الشاملة — رغم أهميته – كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه المداخل تعتمد بشكل أساسي على النواحي الكمية دون أي اهتمام لاعتبارات الجودة.

ومن هنا، فإن مؤيدي فلسفة الجودة الشاملة يرون أن تقييم الأداء ينبغي أن يركز على محورين هما:

الأول: تقييمات وصفية عن الأداء مثل: الاتجاهات، التعاون، المبادرة، مهارات الاتصال، الالتزام أو الانضباط ... وغيرها.

الثاني: تقييمات موضوعية (كمية) عن الأداء: وهى تتمثل في مجموعة الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة العمليات والنتائج، وتزود هذه الأساليب العاملين بأداة موضوعية لتحديد الأسباب أو المشكلات، وكذلك الحلول الممكنة ومن أمثلة هذه الأساليب ما يلي (عياش، 2005):

(1) **أسلوب قائمة الفحص Method Checklist**: وهو من الأساليب الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة حيث يمتاز بسهولة الفهم ومحاولة الإجابة على السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة؟

ويوضح الشكل رقم (7-3) نموذجاً لكيفية استخدام أسلوب قائمة الفحص، حيث يظهر هذا الشكل مراقبة غياب الموظفين في أحد عدد من الأقسام الإنتاجية.

(2) **أسلوب التخطيط البياني لرقابة الجودة**: وهو من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة، ويعبر عن عرض بياني للمقاييس المأخوذة أثناء إحدى العمليات، حيث يشير المحور الأفقي غالباً إلى الوقت مثل الساعات أو الأيام أو كمية التصنيع... وغيرها، بينما يشير المحور الرأسي إلى الحجم أو الدرجة مثل الكمية أو العدد.

ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاث خطوط:

- **الخط الأوسط**: وهو الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير.
- **الخط الأفقي العلوي**: ويسمى الحد الأعلى لرقابة الجودة.
- **الخط السفلي**: ويسمى الحد الأدنى لرقابة الجودة.

التاريخ:..	**القسم**: ....
اسم المسؤول عن جمع البيانات:..................	**الوحدة**: ....

القسم / الأيام	قسم (A)	قسم (B)	قسم (C)	قسم (D)	المجموع
السبت	/		//	///	6
الأحد	//	/		////	7
الاثنين	/	/		///	5
الثلاثاء	//		/	////	7
الأربعاء	///	//	///	////	13
المجموع	9	4	6	19	38

شكل رقم (7-3) نموذج لأسلوب قائمة الفحص يحدد عدد غياب الموظفين في أقسام مختلفة خلال أسبوع واحد

إن التخطيط البياني لرقابة الجودة، عبارة عن عرض مرئي للأداء المقبول وغير المقبول، إذ عندما تكون النقاط الموضحة تنحصر ما بين الحد الأعلى والحد الأدنى لرقابة الجودة، يعتبر التغير في الأداء مقبولاً، وعندما تكون النقطة أعلى أو أدنى الحدين (الأدنى والأعلى) يعتبر التغيير في الأداء غير مقبول، والشكل رقم (7-4) يوضح التخطيط البياني لرقابة الجودة.

هذا، ويعتبر التخطيط البياني لرقابة الجودة - والمصمم بعناية - أداة لتعريف الموظفين يومياً مستوى جودة العمل الذي يقومون به، ويمكن أن يستخدمه المديرون في تحديد فرص تدريب الموظف أو مدح أدائه، كما يمكن أن يساعد في إزالة الخلاف القائم بين المدير ومرؤوسيه بسبب رفض هؤلاء المرؤوسين تقييم المدير المستوى جودة أدائهم في العمل ووصفهم له بالتصنيف وعدم عدالة التقييم.

شكل رقم (7-4) التخطيط البياني لرقابة الجودة

(3) أسلوب علاقة الأسباب بالنتيجة (عظمة السمكة)

تتكون فكرة هذا الأسلوب من خطوط ورموز مصممه لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة تحت الدراسة.

ويوضح الشكل رقم (7-5) أن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسة وأن هذه الأسباب الرئيسة قد توجد لها أسباب فرعية وأن هذه الأسباب الفرعية قد تخرج منها أسباب فرعية أخرى... وهكذا وتمثل كل هذه الأسباب وفروعها (المتغيرات المستقلة) التي قد تؤثر على النتيجة (كمتغير تابع) سلبياً أو إيجابياً ويكون المظهر النهائي للشكل البياني الذي يعبر عن هذا الأسلوب يشبه الهيكل العظمى للسمكة Fishbone Diagram.

هذا، ويساعد تطبيق أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الآثار الإيجابية وتعظيمها مثل تخفيض التكاليف او ارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة.

شكل رقم (7-5) نموذج لأسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة

(4) أسلوب خريطة "باريتو" Pareto Diagram

ترتكز فكرة "باريتو" على قاعدة أساسية مؤداها أن 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها، بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة الجودة. لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها، على أن تكون خلال مدة زمنية محددة.

وقد استخدم لفظي (الكثرة التافهة) للتعبير عن الأسباب غير الهامة أو غير المؤثرة في حدوث المشكلة (رغم أنها قد تصل إلى 80% فأكثر من إجمالي الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة)، ولفظ (القلة الحيوية) للتعبير عن الأسباب الأكثر تأثيراً في حدوث المشكلة رغم أن نسبتها قد لا تتجاوز 20% من إجمالي هذه الأسباب، ومن أمثلة هذه القلة الحيوية ما يلي:

اقل من 20% من الموظفين مسؤولين عن أكثر من 80% من الأخطاء

أكثر من 80% من التحسينات في الإنجاز ناتجة عن أقل من 20% من الموظفين.

أكثر من 80% من زيادة كمية المبيعات يرجع إلى جهود أقل من 20% من مندوبي البيع.

أقل من 20% من عمال الصيانة يتسببون في أكثر من نسبة80% من الأعطال الحادثة في المعدات والأجهزة.

وعلى ذلك يفيد هذا الأسلوب في معرفة القلة الحيوية والعمل على تحسين جودة أدائها ولعل ذلك أفضل بكثير إذا ما تم التركيز على تحسين الجودة للكثرة التافهة.

والخلاصة، أنه يمكن للمنظمة استخدام خمسة مداخل لتقييم الأداء وهي: المدخل المقارن، مدخل السمات، مدخل السلوك، مدخل النتائج، ومدخل الجودة الشاملة، ولعل أفضل مدخل لقياس الأداء هو الاعتماد على مزيج من الأساليب أي بديلين أو أكثر من بدائل التقييم وذلك بهدف الحصول على معلومات أكثر لتقييم أداء العاملين بصورة أكثر موضوعية.

خامساً – التخطيط لوظيفة تقييم أداء العاملين

تنطوي خطة تقييم أداء العاملين على العديد من المراحل أو الخطوات يمكن تحديدها في مجموعة النقاط التالية:

الخطوة الأولى تحديد مسؤولية التقييم: في هذه الخطوة يتم الإجابة على التساؤل التالي: من هو المسؤول عن التقييم، وذلك بهدف الحصول على معلومات بشأن الأداء.

وللإجابة على هذا التساؤل، فإنه يمكن – وبصفة عامة– تحديد خمسة مصادر للحصول على معلومات الأداء وهي: المشرفون، الزملاء، المرؤوسون، العملاء، الفرد ذاته محل التقييم، ولاشك أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه ومجالات وتوقيت استخدامه وفيما يلي عرضاً مختصراً لكل من هذه المصادر الخمسة (المرسي، 2003؛ رمضان، 1995).

1. **المشـرفون Supervisors**: يعتبر المشرف (الرئيس المباشر) أحد المصادر الهامة للحصول على المعلومات بغرض تقييم الأداء وذلك لسببين رئيسين هما: الأول، أنه الأكثر معرفة ودراية واسعة بمتطلبات أداء الوظيفة، أما الثاني فإن هذا المشرف لدية الفرصة للملاحظة المستمرة والمباشرة لأداء العامل ومعرفة سلوكياته عن قرب إثناء العمل.

ويعنى ذلك، أن المشرف هو الأكثر قدرة على تقييم أداء مرؤوسيه وعادة ما تكون تقييمات المشرف دقيقة وترتبط ارتباطا ملموساً. بمستوى الأداء، كما أن هذا الأسلوب هو السائد عند أعداد تقارير لأداء في معظم المنظمات لأنه يمكنهم من القيام بدورهم الإشرافي، والقيام باتخاذ القرارات الخاصة بهم كالعلاوات والترقيات والنقل... وغيرها.

ورغم ذلك، فإن بعض المشرفين قد يتحيزون سلباً أو إيجاباً عند تقييم الأداء لمرؤوسيهم، مما يقلل من فعالية وموضوعية هذه التقييمات أضف إلى ذلك الصعوبات التي قد يواجهها المشرف في ملاحظة أداء الموظف لمهام وظيفته في بعض الحالات وذلك مثال حالات مندوبي البيع في الخارج.

2. **زمـلاء العمـل Colleagues**: عندما يصعب على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم، يصبح زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للحصول على معلومات عن الأداء، فالزملاء تتوافر لهم الفرص لملاحظة أداء بعضهم البعض، كما أنهم قد يلمسون جوانب أخرى فيما بينهم لا تتضمنها أنظمة تقييم الأداء مثل السلوكيات والدوافع الكامنة التي يصعب على المشرف أو الرئيس المباشر ملاحظتها أو اكتشافها، وقد استخدم ذلك الأسلوب في الجيش الأمريكي،

حيث أن زملاء العمل قد يكون لديهم معلومات عن أداء زملائهم وسلوكياتهم خاصة الذين يكلفون بأداء مهام في مواقع بعيدة عن مركز القيادة أو مراكز وجود قياداتهم.

هذا، ولا يفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تنخفض – أو تنعدم – الثقة بين زملاء العمل أو وجد تنافس بينهم على المكافآت أو الترقيات حيث أنه في مثل هذه الحالات قد يلجأ الزميل إلى إعطاء زميلة تقييماً أو تقديراً أقل قد يحرمه من الترقية أو زيادة الراتب، بما يثير الصراعات ومشاكل العمل بين المرؤوسين ويسبب القلق والتوتر وعدم الشعور بالراحة وتنعدم روح التعاون والعمل الجماعي ورغم ذلك فقد يفيد هذا التقييم في أغراض تنمية وتطوير أداء العاملين عندما يكشف التقييم عن السلبيات ونقاط الضعف في الأداء.

3. **المرؤوسون Subordinates**: ويمكن أن يستخدم المرؤوسين في إعداد تقارير تقييم أداء رؤسائهم وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيهم والتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... وغيرها. هذا، وقد يؤخذ على هذا الأسلوب بعض العيوب لعل من أهمها:

- يعطى هذا الأسلوب مصدر قوة للمرؤوسين في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب لهؤلاء الرؤساء بعض الحرج والضيق وعدم الشعور بالراحة.
- ميل الرؤساء إلى كسب ورضاء العاملين، وقد يكون ذلك على حساب الإنتاجية.

وعلى ذلك، فإنه ينبغي التعامل مع ذلك التقييم بحذر ولا يعتمد عليه وحده في اتخاذ القرارات المتعلقة بالرؤساء ورغم هذه الانتقادات، فإن هذا الأسلوب قد يوفر معلومات هامة تفيد في التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

4. **العملاء Customers**: ويستخدم هذا الأسلوب في تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات إذ أن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، أي أن تقييم الأداء في إطار هذا الأسلوب يستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لوظائفهم. وقد استخدمت مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق "ماريوت" هذا الأسلوب للتعرف على مدى رضا كل نزيل عن الخدمة المقدمة له باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض، كما يستخدم هذا الأسلوب أيضاً في تقييم أداء الخدمات التعليمية عندما يطلب من العميل (الطالب) أن يقوم بتقييم أداء أستاذه عبر استقصاء مخصص لهذا الغرض يتضمن تقييم الطالب لأستاذه من عدة عناصر مثل: المواظبة، الحضور في المواعيد المحددة للمحاضرات، طريقة شرح وتوصيل المعلومات، مدى استخدامه لوسائل إيضاح المحاضرات ، تفاعله مع الطلاب، طريقته في وضع أسئلة الامتحانات... وغيرها.

هذا، وتعتبر ارتفاع التكلفة العيب الرئيسي لهذا الأسلوب، حيث قد يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين وهو ما يستلزم وقتاً وجهداً كبيراً وتكلفة عالية.

5. **تقييم الذات (التقييم الشخصي) Self−Assessment**: ويمكن أن يقيم الفرد نفسه وخاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير الفرد وتصميم برامج تدريبية له، وبشكل عام فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، ورغم أن هذا الأسلوب يمثل أحد المصادر الهامة لجمع

معلومات عن الأداء، إلا أنه يؤخذ عليه الميل للمبالغة في التقييمات، وكذلك ميل المرؤوسين إلى تبرير أدائهم المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو ضغوط العمل... وغيرها.

هذا، ويرى الكاتب أنه من الأفضل الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل أساسي في عملية تقييم الأداء، وأن يدعم ذلك بتقارير تقييم الأداء من مصادر أخرى حتى يكون التقييم أدق وأكثر موضوعية، وإذا ما أريد أن وضع مدخلاً متكاملاً في تقييم الأداء فإنه يفضل استخدام مصدر للمعلومات عن الأداء يتسم بالشمول وهو ما يطلق عليه "360 درجة تقييم". 360–Degree Appraisal ، وكما هو واضح من الاسم، فإن هذا المصدر يستهدف إمداد العاملين بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أدائهم من كافة الزوايا: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسون، والعملاء... وغيرهم، ويتميز هذا المدخل بالشمول، وتقليل التحيز نظراً لاحتوائه مصادر التقييم، ولكن يعيبه التعقيد النسبي نظراً لاحتوائه على مصادر متعددة أضف إلى ذلك إمكانية ظهور آراء متضاربة حول الأداء مما يقلل من فعاليته.

الخطوة الثانية تحديد الأفراد الخاضعين للتقييم: وفي هذه الخطوة يتم الإجابة على السؤال التالي: من يتم تقييم أداؤه من العاملين؟ وفي الغالب يتم تقييم أداء العمال والموظفين، وكذلك رجال الإدارة في المستويات الإدارية والتنفيذية كما أنه عادة ما يتم إعداد تقرير أداء لكل عامل أو موظف بشكل فردي ولا تعد تقارير تقييم أداء للعاملين بشكل جماعي. إلا في حالة وجود مجموعات عمل في المنظمة، وكل مجموعة عمل يعمل أفرادها بشكل تعاوني (مجموعات العمل الفنية) فإنه يمكن تصميم نموذج تقييم الأداء للأفراد بشكل جماعي ويأخذ جميعهم ذات التقدير مثل تقدير مستوى

جودة الإنتاج لمجموعة عمل معينة أو الأداء الجماعي لفريق كرة القدم ...وغيرها، أما في الصفات والسلوكيات التي يختلف فيها أفراد المجموعة فيتم التقييم بشكل فردى لكل عامل مثل: استعداده للتعاون، مبادرته، ابتكارية لتطوير العمل، ومدى التزامه بمواعيد العمل ... وغيرها.

الخطوة الثالثة تحديد الفترة المناسبة التي يعد عنها التقييم: وفي هذه الخطوة يتم الإجابة على التساؤل الثالث وهو: متى يتم تقييم أداء العاملين؟ ومن المعروف أن الصورة الأكثر شيوعاً في المنظمات الليبية خاصة — والمنظمات العربية عامة – أن تعد تقارير تقييم الأداء مرة كل عام وغالباً ما تكون في نهاية الفترة المالية السنوية وهي ذات الفترة التي تتخذ فيها، قرارات، المكافآت، الترقيات، النقل.. وغيرها، وأحياناً تعد تقارير عن مستويات أداء العاملين الجدد بعد تعيينهم بمدة معينة وذلك لاتخاذ قرارات تثبيتهم في العمل أو الاستغناء عن خدماتهم.

إن التقييم السنوي لأداء العاملين به نواحي تصور عديدة أهمها:

- أن التقييم السنوي لأداء العاملين لا يستخدم فقط في اتخاذ قرارات العلاوات، المكافآت، والترقية، ولكن يستخدم أيضاً في اتخاذ قرارات أخرى مثل توجيه العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم، وإمدادهم بمعلومات مستمرة عن نتائج أعمالهم حتى يغيروا من سلوكياتهم في العمل.. وغيرها ومن هنا فإن إعداد تقارير تقييم الأداء مرة واحدة في نهاية العام لا يساعد على اتخاذ مثل هذه القرارات.
- التركيز على إعداد تقارير تقييم الأداء مرة واحدة في نهاية العام، غالباً ما يخلق الشعور بالتوتر والقلق لدى العاملين من ناحية والرؤساء من ناحية أخرى حيث يدافع العاملين عن أدائهم وسلوكياتهم وخاصة إذا كان هذه التقارير سوف تؤثر على مقدار العلاوات

أو قرارات الترقية، كما أن هذا التوقيت السنوي يخلق تناقض في أدوار الرئيس عندما يلعب دور الموجه والمرشد لسلوك مرؤوسيه ويتفق معهم على خطط التدريب والتطوير أثناء العام، ثم في نهاية العام يناقشهم في تقارير تقييم الأداء بقصد الكشف عن جوانب الضعف لديهم. ففي الحالة الأولى يلعب الرئيس دور الموجه وفي الحالة الثانية يعلب دور القاضي او الحكم وهما دورين متعارضين ومتناقضين في الوقت نفسه.

هذا، وينبغي أن تكون فترة التقييم مناسبة وكافية للحكم على مدى نجاح العامل وتقدمه في العمل: ذلك أن الفترة الطويلة قد تكون غير مناسبة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طول هذه الفترة (عام مثلاً) ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي، وكذلك الحال عندما تكون فترة التقييم قصيرة فإن الرئيس المباشر لا يستطيع تقييم مرؤوسيه والحكم على سلوكياتهم لقصر فترة التقييم.

ومن ثم يقترح الكاتب أن يتم التقييم الرسمي لأداء العاملين مرتين أو ثلاث مرات على الأقل سنوياً وبفاصل زمني (كل 6 أو 4 شهور) ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات رفض تقييم الأداء السنوي وأوضحت أن فعالية هذا التقييم أمر مشكوك فيه وخاصة عندما يتجمع النقد والتقييم للموظف عن كل عام، وأنه يقوم بسلوكيات دفاعية لحماية نفسه مما يخلق نوعاً من التوتر والقلق ولسوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ما يكون له نتائج سلبية على العمل، وأنه من الأفضل التقييم المستمر لتعديل سلوكيات المرؤوسين أولاً بأول بدلاً من الضغط عليهم مرة واحدة واتهامهم بالفشل والقصور وضعف الأداء وتأثير ذلك على مستقبلهم الوظيفي واستقرارهم في العمل.

الخطوة الرابعة تحديد مجالات التقييم: وفي هذه الخطوة نجيب على التساؤل الرابع وهو ماذا نقيم؟ ويمكن القول إن هناك اتجاهين لتحديد مجالات تقييم أداء العاملين هما:

الأول: وهو الأكثر استخداماً – وخاصة في العالم العربي – ويقوم على تقييم صفات وسلوكيات معينة ومدى قيام المرؤوسين بهذه الصفات والسلوكيات أثناء تأدية مهام وظائفهم ومن أمثله هذه السلوكيات: درجة التعاون مع زملاء العمل، درجة تحمل ضغوط العمل، درجة تقديم أفكار ابتكاريه تؤدى إلى تطوير العمل، مستوى الغياب، مدى الالتزام بمواعيد العمل، مدى الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (بالنسبة للوظائف الإدارية)... وغيرها وأحياناً صفات شخصية مثل: الملبس، النظافة، وحسن التصرف والخلق... وغيرها.

الثاني: وهو أقل استخداما في العالم العربي، ويقوم على تقييم أداء العاملين حسب مدى تحقيقهم لنتائج معينة أو مدى تحقيقهم للأهداف المنوطة بهم ويبدو أن هذا الاتجاه أكثر موضوعية في قياس أداء العاملين، لاتخاذ قرارات العلاوات والترقيات والنقل بطريقة موضوعية وعادلة.

هذا، ويود الكاتب أن يشير إلى نقطة هامة وهي أنه لا يفضل أن تدرج في تقارير تقييم الأداء سوى الصفات التي لها انعكاس على أداء العاملين، أما الصفات التي لا تؤثر على أداء العاملين فينبغي عدم إدراجها. وأن يكون هناك اتفاق بين الإدارة والعاملين على الصفات التي ستؤخذ كمعايير لقياس أداء الموظفين وعلى درجات كل صفة وعلى التدرج في كل صفة والنقاط المعطاة لكل درجة في كل صفة.

الخطوة الخامسة تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: وفي هذه الخطوة يتم الإجابة على التساؤل الخامس وهو: كيف يتم تقييم أداء العاملين؟

ولا شك أنه قد سبق الحديث بشكل تفصيلي عن الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وينبغي المفاضلة بينها واختيار الأنسب منها – سواء للموظف أو الوظيفة محل التقييم حتى يكون هذا التقييم أكثر عدالة وموضوعية.

الخطوة السادسة تحديد طريقة إخطار الموظف بنتائج تقييم أدائه: – وفيها تتم الإجابة على التساؤل السادس وهو: كيف يتم إخطار الموظف بنتائج تقييم أدائه؟

وللإجابة على هذا التساؤل، فأن أفضل طريقة هي إعداد مقابلات بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذه المقابلات يعرض الرؤساء تقارير تقييم الأداء على مرؤوسيهم كل على حدة، وتحقق هذه المقابلات عدة أغراض أهمها، إمداد المرؤوس بمعلومات عن أدائه وسلوكياته وصفاته عن العمل ومعرفة جوانب الضعف والقوة بالنسبة لكل مرؤوس، ومناقشته في ذلك، والحصول على رأيه في تقرير تقييم الأداء، ثم الاتفاق بشكل مشترك على خطة لتطوير أداء المرؤوس. وتعتبر هذه المقابلة حافزا للمرؤوس لتحقيق وتدعيم السلوكيات الإيجابية ونبذ السلوكيات السلبية.

هذا، وقد يرى البعض عدم علانية التقارير وضرورة أن تكون تقارير تقييم الأداء سرية حتى لا تتسبب علانية التقارير في حدوث أزمة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يخشاه الرؤساء ويضطرون لوضع تقديرات عالية لا يستحقها المرؤوسون خوفاً من حدوث هذه الأزمة.

ويؤيد الكاتب فكرة العلانية، ويرى أن هناك ثلاث أشكال للمقابلات التي يقوم بها الرؤساء مع مرؤوسيهم لإعلامهم بتقارير تقييم أداء العاملين وهي:

الشكل الأول: ويتمثل في أن يقوم الرئيس بعرض نتائج تقرير الأداء على المرؤوس ولا يناقشه فيها، ولكن الرئيس يحاول أن يقنعه بمحتوى ذلك التقرير.

الشكل الثاني: ويعرض فيه الرئيس التقرير ثم يستمع للمرؤوس في رده ما ورد بالتقرير، ويناقشه فيه ولكن لا يتم الاتفاق بشكل فعال على خطة تطوير المرؤوس.

الشكل الثالث: ويأخذ شكل حل المشكلات، حيث يعتبر كلا من الرئيس والمرؤوس جوانب الضعف في الأداء مشكلة نتيجة ظروف العمل بالمنظمة، ويضعف بشكل مشترك خطة لكيفية علاج مثل هذه المشكلة.

ولعل الشكل الثالث والأخير، هو الأفضل والأحسن كما يظهر من جوانبه الإيجابية وأهمها ما يلي:

- مشاركة الرؤساء والمرؤوسون في وضع خطة لحل مشاكل العمل تزيد من رغبة المرؤوسين في تصحيح الأخطاء من أجل النمو والتطور وتحسين الأداء.
- سهولة التغيير في سلوكيات المرؤوسين.
- حدوث اتجاهات حسنة تجاه الرؤساء مما يؤدى إلى نجاح المرؤوسين في وظائفهم.
- يتعلم المرؤوسون ويكتسبون خبرة النقاش والحوار وعرض الأفكار.

وأخيراً، نعرض هنا عدداً من الإرشادات التي يمكن أن تراعى عند إجراء المقابلات وأهمها ما يلي:

- أن يتم تدريب الرؤساء على كيفية إجراء المقابلة مع مرؤوسيهم.
- أن لا يوجه الرئيس نقده لشخص المرؤوس إذا وجد جوانب ضعف في أدائه.
- أن لا يسيطر الرئيس على النقاش أثناء المقابلة، بل يعطى لمرؤوسيه فرصة الحديث والحوار وبيان وجهة نظرة.
- مساعدة المرؤوس في أن يكتشف أو يعرض نواحي التطوير والتحسين بنفسه، فذلك بجعل المرؤوس أكثر استعداداً للتغيير وقبول توجيهات الرئيس.

الخطوة السابعة تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم: وهي الخطوة السابقة والأخيرة من خطوات إعداد خطة التقييم، وفيها تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وعدم الاكتفاء بحفظ تقارير تقييم الأداء في ملفات العاملين كما تفعل ذلك العديد من المنظمات في الحياة العلمية – على أن تتضمن هذه الإجراءات خطة علاجية لتطوير وتحسين الأداء المنخفض من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بشكل عام.

سادساً – الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العاملين

هناك العديد من الأخطاء الشائعة والتي تحدث في الحياة العملية ويقع فيها الرؤساء وهم بصدد تقييم أداء مرؤوسيهم أهمها ما يلي (رمضان، 1994؛ مصطفى، 2004):

1. **تأثير الهالة**: وهو خطأ إدراكي ناتج من ميل الرئيس لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء كأن يحكم الرئيس على مرؤوس ما بأنه مهمل وغير جاد في عمله لمجرد اختلافه معه في بعض أمور ومشاكل العمل. أو أن هذا الرئيس يحكم على مرؤوس آخر بالأداء الجيد لمجرد أنه يجامله ويعضده في كل قراراته حتى ولو كانت غير صحيحة أو خاطئة.
2. **أخطاء قولية الناس (أخطاء التعميم)**: وهنا يميل الرئيس إلى تقييم مرؤوسيه على حسب الفئة أو التقسيم الذي يقع فيه عندما يتم تقسيم الناس إلى مجموعات أو فئات حسب خصائص وصفات معينة (كبار السن، الموظفات، خريجو المدارس الأجنبية، البلد أو المنطقة التي ينتمي إليها...) فهو يتصور أن لكل فئة خصائص وسمات معينة يمكن تعميمها على كل فرد يقع فيها. فمثلاً قد يقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسة له

(موظفة) ويعطيها تقديراً متدنيا بسبب انطباعه عن المرأة بشكل عام أو الموظفات بشكل خاص على أنها غير منتجة وكسولة ولا تحب العمل وعلى النقيض من ذلك، فقد يعطى الرئيس عند تقييم أداء أحد مرؤوسيه ينتمي إلى أسرة ثرية وخريج الجامعة الأمريكية تقريراً عالياً (ممتاز) لمجرد أنه ينتمي إلى هذه الأسرة... وهكذا.

3. **أخطاء النسيان**: وتحدث هذه الأخطاء عندما تكون التقييمات لفترة ماضية غالباً ما تكون السنة وهى فترة طويلة نسبياً قد يصعب فيها تذكر كل الأحداث والتصرفات مما يجعل الرئيس أكثر ميلاً إلى تقييم مرؤوسيه في المواقف الأكثر حداثة أو التي يتذكرها. ولعل ذلك الأمر يدعو المرؤوس إلى محاولة التجمل والتصرف بمثالية عندما يقترب وقت إعداد تقرير التقييم.

4. **أخطاء التقدير الوسيط**: وقد يميل بعض الرؤساء إلى تقييم أداء مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشبع هذه الأخطاء عندما تفتقر طريقة التقييم إلى الدقة والموضوعية والأسس العلمية، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ومن ثم لا يظهر هذا التقييم الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأسوأ موظف ذلك أن الجميع لدى الرئيس سواسية ويقعون في المنطقة الوسطى لدرجات التقييم.

5. **أخطاء التحيز الشخصي**: وهي ناتجة عن حب أو كره الرئيس لمرؤوسيه وانطباعاته الشخصية تجاههم وميله لبعضهم دون البعض الآخر ومعرفته الشخصية لهم. وهكذا يتأثر التقييم بعوامل شخصيته كالجنس، وأصل المرؤوس الاجتماعي، وجاذبيته الشخصية، وعلى ذلك يتكون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس فقد يتحيز رئيس لموظفة لدية لأنه يحب الجنس الناعم أو يتحيز لمرؤوس بصلة القرابة والعلاقات الشخصية التي تربطه به فيكتب في تقريره عن هذا المرؤوس أنه "لا يخطئ أبدا"، وعندما يتحيز ضد

مرؤوس آخر يكتب "لا يفهم عمله مطلقاً"... وغيرها.

6. **أخطاء التساهل أو التشدد:** وتحدث هذه الأخطاء عندما يكون الرئيس متساهلاً ميالاً للتغاضي عن بعض نواحي القصور في أداء مرؤوسيه فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون أو يكون ميالاً للتشدد والتصنيف مع مرؤوسيه فيعطيهم تقديرات أقل مما يستحقون.

ولاشك أن هذه الأخطاء تعطي من لا يستحق وتحرم آخرين من حقوقهم في العلاوات أو المكافآت أو الترقيات لأن التقييم على أساس غير سليم.

هذا، ويرى الرئيس المتساهل أن هناك العديد من الأسباب التي تدفعه إلى وضع هذه التقديرات العالية لمرؤوسيه – رغم عدم أحقيتهم بها – وأهمها ما يلي:

- تجنب المشاكل بينه وبين مرؤوسيه في حالة إعطائه تقديرات منخفضة.
- رغبته في مساعدة مرؤوسيه وعدم حرمانهم من الترقية أو المكافآت التشجيعية لمواجهة الظروف الاجتماعية السيئة وارتفاع مستوى المعيشة والغلاء.

7. **أخطاء ناتجة عن التأثر بمركز أو بسمعة أو بوظيفة المرؤوس:** فالرئيس لا يأخذ مستوى الأداء الفعلي أو السلوك الفعلي لمرؤوسيه كأساس لتقييم الأداء ولكنه يتأثر في تقييمه بدرجته المالية أو بمستواه الإداري، أو بمركزه الوظيفي حيث يعطى الرئيس تقديرات مرتفعة لشاغلي الوظائف الإدارية العليا، في حين يعطى تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف العمالية أو التنفيذية ذات المراكز الوظيفية الأقل.

8. **أخطاء ناتجة عن عدم التصميم الجيد لنماذج تقييم الأداء:** حيث لا تقيس هذه النماذج السلوك الفعلي للمرؤوس ولكنها تتضمن معايير ليس لها علاقة بأداء العامل على العمل، كما إن بعض هذه النماذج تساوى في الأهمية النسبية لمعايير التقييم وتعطيها أوزانا متساوية، وأن البعض الآخر منها يستخدم عبارات عامة غير محددة

لوصف سلوك الأداء ولاشك أن هذه الأمور تحد من قدرة الرئيس على وضع تقديرات عادلة ودقيقة عند تقييم أداء المرؤوسين.

9. **أخطاء المقارنة:** عندما ينظر الرئيس إلى تقديرات رؤساء آخرين سبق لهم التعامل مع مرؤوسيه كأساس لوضع تقديراته وتقييماته لهم أو عندما يقوم بتقييم مرؤوسيه ليس على أساس المعايير المتفق عليها ولكن بمقارنتهم بمرؤوسين آخرين في أقسام عمل أخرى.

أخطاء تجاهل ظروف ومحددات العمل: ومن أمثلتها تكنولوجيا الآلات ومعدات العمل، إجراءات العمل، الظروف المادية الموجودة في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية ساعات العمل.. وغيرها، وكلها عوامل تؤثر في مستوى أداء المرؤوس. ويقع الرئيس في خطأ كبير إذا تجاهلها عند التقييم لما لها من تأثير قوى وفعال على مستوى أداء المرؤوسين.

ويمكن ملاحظة أن هذه الأخطاء تقلل من فعالية التقييم العادل والدقيق لأداء العاملين ومن ثم ينبغي الحد منها أو تجنبها باستخدام المنهج العلمي في أعداد وتصميم خطة تقييم الأداء.

سابعاً– محددات فاعلية نظام تقييم أداء العاملين

مما سبق، أتضح أهمية وجود نظام جيد وفعال لتقييم أداء العاملين وتجنبا لأخطاء التقييم والحد من خطورتها على فعالية هذا النظام يجب توافر عدداً من المقومات أو المحددات لعل من أهمها (حسن، 1999؛ بوسنينة، 2003؛ ديسلر، 2015):

1. **الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين أو المشرفون المسؤولين عن وضع تقارير تقييم الأداء:** والذي يجب أن يتوافر لديهم الفهم الكامل لعملية التقييم وأهدافها وأسسها الفنية، وكذلك الإيمان بأهمية هذه العملية بالنسبة للموظف من ناحية،

والمشرف من ناحية ثانية، والمنظمة ككل من ناحية ثالثة. هذا بالإضافة إلى ضرورة تدريب الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الموظفين.

2. **التقييم الجيد لتقارير تقييم الأداء**: بحيث يتضمن تقرير تقييم الأداء كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء الموظف بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف، كما يجب ان تأخذ أوزانا تتفق مع هذه الأهمية.

وبشكل عام ينبغي أن يتضمن التقرير ثلاثة أقسام: **أولها**، تعده إدارة الموارد البشرية من واقع سجلات وملفات الخدمة، **والثاني**، ويعده الموظف عن نفسه وإنجازاته خلال فترة التقرير، **والثالث** ويتضمن المعايير الموضوعية لتقييم كفاءة الموظف ويتم استيفاؤه من خلال الرئيس أو المشرف المباشر.

3. **دقة وواقعية التقييم**: بحيث يستند التقييم على بيانات ومعلومات موضوعية مثل: كمية ومستوى جودة الإنتاج، معدلات الغياب، معدلات الشكاوى، الجزاءات... وغيرها، وهذا بالإضافة إلى وجود معدلات أداء معيارية يقاس عليها الأداء الفعلي للموظف.

4. **ضرورة مشاركة الموظف محل التقييم في عملية التقييم ذاتها**: وذلك من خلال الاعتراف بحقه في ذكر الأعمال والصفات والجوانب الممتازة التي يود التنبيه عليها لكي تؤخذ في الاعتبار عند تصميم تقارير تقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى تأكيد حق العاملين في التظلم من تقدير كفاءتهم أو مستويات أدائهم.

5. **علانية نتيجة التقييم**: من الأفضل علانية نتائج تقييم أداء العاملين لأن ذلك يحقق معرفة الموظف بنقاط القوة والضعف لدية، وبالتالي يعمل على التغلب على الصعوبات التي تواجهه ويدعم الإيجابيات التي تتوافر لديه لتحسين وتجويد أداءه بالإضافة إلى أن

العلانية تقلل من فرص التحيز في وضع التقدير. كذلك فإن معرفة الموظف بنتائج تقييم أدائه يمثل حافزاً له إما بتحسين هذا الأداء إذا كان ضعيفاً أو تدعيمه والمحافظة عليه إذا كان مرتفعاً.

6. **اختيار الطريقة (الطرق) السليمة لتقييم الأداء**: كما سبقت الإشارة، فإنه توجد العديد من الطرق أو المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء أهمها: المقاييس السلوكية والتي يفضل الاعتماد عليها في التقييم بالمقارنة بمقاييس السمات أو الصفات نظراً لعدم وجود العلاقة الواضحة بين السمات مثل الولاء، المبادرة، التعبير عن الذات... وغيرها، من ناحية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، كما أن هناك المعايير المطلقة والمعايير النسبية في تقيم الأداء.

وعلى ذلك ينبغي اختيار الطريقة (الطرق) السليمة لتقييم الأداء في ضوء العديد من الاعتبارات لعل من أهمها:

- **التوافق الاستراتيجي**: ويعني ذلك ارتباط الأداء باستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.
- **الصلاحية**: ويقصد بها أن يتم اختيار مقياس الأداء الذي يستطيع تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وأن يعكس مقياس الأداء، الأداء الوظيفي الحقيقي للمرؤوس.
- **القبول**: ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداء التقييم له واقتناعهم به، ومن ناحية أخرى، فإنه يجب أن يقتنع الأفراد موضع التقييم والذين تقيم أداؤهم بالمقاييس المستخدمة في عملية التقييم، وبالتالي تصبح الحاجة ماسة لمشاركة كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

- **التحديد**: ويقصد به تحديد ما هو مطلوب تحقيقه أو ما هو متوقع من العاملين وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات وعلاقة ذلك بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

والخلاصة، أن كل هذه الاعتبارات تمثل متطلبات أساسية يجب توافرها في المقياس الفعال للأداء حتى تصبح التقييم عادلا وأكثر موضوعية.

7. **تعدد القائمين بعملية التقييم**: إذ كلما زاد عدد القائمين بهذه العملية، تزداد الدقة في وضع تقديرات المرؤوسين ومن ثم لا ينبغي الاقتصار على مصدر واحد للتقييم مهما كانت جودته.
8. **دورية التقييم على مدار العام**: وهذا يعنى توفير معلومات مرتدة مستمرة عن الأداء وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير الموضوعة أم لا؟ فإذا كانت غير متوافقة وتحتاج مستويات الأداء إلى التعديل والتحسين فإن الفرصة تصبح متاحة ويكون لدى المرؤوس الوقت الكافي ليبادر في تصحيح أخطائه وعلاجها أولاً بأول حتى إذا جاء موعد التقرير السنوي في نهاية العام يكون الأداء قد تحسن بالفعل وأصبح أكثر توافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
9. **تهيئة نظام فعال للاتصالات**: يسمح هذا النظام بيسر وسهولة نقل المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، والمرؤوس، وإدارة الموارد البشرية)، كما يدعم الثقة بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية في المنظمة – ويسمح بالنقاش والحوار والاستفسارات مما يجود من نظام تقييم الأداء وزيادة الفرص الممكنة لتحسين الأداء.
10. **المراجعة الدورية للأساليب والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء**: حتى يمكن تطويرها في ضوء المتغيرات المستمرة والمؤثرة على أداء العاملين والأخذ في الاعتبار شكاوى العاملين وتحليل نتائج مقابلات تقييم الأداء.
11. **المكافأة عن التقييمات الدقيقة**: لتحسين فعالية عمليات تقييم الأداء ينبغي إعداد

مكافأة عن الممارسة الصحيحة للتقييم. إن الرؤساء الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء يجب أن يدركوا أهمية هذه الممارسة ذلك أنها يتوقف عليها العديد من القرارات التي تؤثر في المسار الوظيفي أو المهني للفرد.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: تعددت التعاريف التي تناولت معنى تقييم أداء العاملين في الكتابات الإدارية واختلفت فيما بينها إلا أن هذه التعاريف تتفق معاً على أن هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها هذا المفهوم، عدد أهم هذه الخصائص؟

السؤال الثاني: أشرح بشيء من التفصيل أهم أهداف واستخدامات نظام تقييم الأداء؟

السؤال الثالث: تتعدد مراحل نظام تقييم أداء العاملين لتشكل إطاراً متكاملاً يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، اشرح أهم هذه المراحل؟

السؤال الرابع: عدد مداخل قياس أداء العاملين؟ ثم اشرح اثنين منهما موضحاً الطرق أو الأساليب التي يمكن استخدامها في ظل كل مدخل؟

السؤال الخامس: تنطوي خطة تقييم أداء العاملين على العديد من المراحل، وضح مع الشرح هذه المراحل؟

السؤال السادس: هناك العديد من الأخطاء الشائعة التي تحدث في الحياة العملية، ويقع فيها الرؤساء وهم بصدد تقييم أداء مرؤوسيهم، اشرح أهم هذه الأخطاء؟

السؤال السابع: اشرح بالتفصيل محددات فاعلية نظام تقييم أداء العاملين؟

الفصل الثامن
تدريب وتنمية الموارد البشرية

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – مفهوم التدريب وأهميته
ثانياً – مفهوم تنمية الموارد البشرية
ثالثاً – الفرق بين التدريب وكل من التعليم وتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية
رابعاً – محددات ومبادئ التدريب الفعال
خامساً – أنواع وفلسفات التدريب
سادساً – مراحل إدارة أنشطة التدريب
سابعاً – طرق وأساليب التدريب
ثامناً – التنمية الإدارية (المفهوم – الأهداف – الأساليب)

الفصل الثامن
تدريب وتنمية الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة مكملة لوظائف أخرى عديدة مثل وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والنقل والترقية. فبعد قيام المنظمة بعملية التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين تظهر الحاجة إلى التدريب لإعداد الفرد للقيام بوظيفته، كذلك تظهر الحاجة إلى التدريب للعاملين القدامى لرفع مستوى أدائهم، أو إكسابهم مهارات ومعارف جديدة. وبالتالي فإنه من الضروري أن يعقب عملية التوظيف قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم وتعميق أفكارهم وتنمية دوافعهم بما يترتب على ذلك الارتقاء بالثروة البشرية ومن ثم المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وتهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق عليه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. فالتدريب يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين.

والتدريب الفعال يساهم بدرجة عالية في تحقيق التميز والريادة للمنظمة ووضعها في مركز الصدارة والريادة، وبدونه تتخلف المنظمة عن مسايرة التقدم والأخذ بالاتجاهات والأساليب الإدارية المعاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والهندرة، وبالتالي تفقد الريادة في أسواقها. فإذا توقفت المنظمة عن ممارسة وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية فقدت الريادة،

أما إذا ركزت الإدارة على التدريب وأدركت أهمية التدريب الفعال حافظت على مكانتها في القمة. فالمنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتدريب، ومن ثم يجب الاهتمام بالتدريب وجعله فلسفة وثقافة للمنظمة مع ضرورة الربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة.

ولقد تزايدت وتعاظمت أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية بعد التحولات العالمية والتحديات البيئية التي بدأت تواجه المنظمات مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، والتي من أهمها تحديات العولمة والمنافسة الشرسة والابتكارات والتقدم الهائل في نظم التكنولوجيا الفائقة وثورة المعلومات والمعرفة وظهور فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ولهذا يجب أن تسعى المنظمة إلى إكساب الأفراد العاملين بها بالمعارف وصقلهم بالمعلومات، وتأهيلهم، وسيادة ثقافة الجودة الشاملة لديهم، وكذلك توفير وتنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة وبرامج التحسين المستمر، والتي تدعم تحقيق أهدافها. ولن يتحقق كل ذلك إلا من خلال وضع الخطط الكافية والتفصيلية المتعلقة بالتعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين بالمنظمة، ووضع استراتيجية واضحة تتناول تفعيل كل عناصر العملية التدريبية حتى يمكن تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

وبناءً على ما تقدم فإن هذا الفصل يركز على كل ما يتعلق بوظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في ضوء المفاهيم والتطورات الحديثة في مجال هذه الوظيفة.

أولاً– تعريف التدريب وأهميته

أ. **تعريف التدريب**: تناول الكُتاب وضع تعاريف مختلفة للتدريب وذلك باختلاف وجهات نظرهم في عملية التدريب. وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف وذلك على النحو التالي:

- التدريب هو: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفاعلية وكفاءة" (سالم، 213:2006).
- التدريب هو: "النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل" (حنفي، 291:1996).
- التدريب هو: "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداة التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغيرات محددة في المعارف والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات"(حسن، 137:2013).
- ومن واقع التعاريف السابقة – وغيرها من التعاريف الأخرى التي لم يرد ذكرها – يمكن للكاتب تعريف التدريب بأنه "نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والأفكار الجديدة والخبرات، وتغيير اتجاهاتهم، وتنمية مهاراتهم، وصقل قدراتهم، بحيث يكونوا قادرين على القيام بوظائفهم بفاعلية وكفاءة، ولضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.

يتضح من التعاريف السابقة أنها تضمنت مجموعة من النقاط التي تفسر مفهوم التدريب وتوضح أنه يتميز بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

1. التدريب نشاط مخطط ومنظم، فهو يحتاج إلى دراسة وتنبؤ بالمتغيرات المحيطة، ووضع أهداف وسياسات وقواعد وإجراءات وبرامج وموازنات وغيرها من عناصر وأنشطة التخطيط.

2. التدريب نشاط هادف، فهو يهدف إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعالية وكفاءة العامل في وظيفته الحالية – أو التي سيرقي إليها – وفقاً لمخطط المسار الوظيفي وذلك في ثلاثة اتجاهات هي:
- **الاتجاه الأول نظري**: ويتمثل في زيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات لدى الأفراد.
- **الاتجاه الثاني عملي**: ويتمثل في تنمية مهارات العاملين وصقل قدراتهم اللازمة للقيام بوظائف معينة.
- **الاتجاه الثالث سلوكي**: ويتمثل في إكساب العاملين اتجاهات وسلوكيات وعادات جديدة إيجابية أي تغير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها.

3. التدريب عملية مستمرة، فمن السمات المميزة للتدريب كونه نشاطاً مستمراً يستمر مع العاملين طوال حياتهم في المنظمة خلال المراحل المختلفة لمسارهم الوظيفي.
4. التدريب نشاط شامل ومتكامل: حيث يغطي كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء في المجالات التسويقية أو الإنتاجية أو المحاسبية أو المالية وغيرها.

ب. أهمية التدريب: يعتبر التدريب واحداً من الأنشطة الضرورية التي تلعب دوراً رئيساً ومؤثراً في الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي للموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها. وعلى هذا فإن التدريب يكتسب أهميته من خلال النقاط التالية:

1. يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كماً ونوعاً عن طريق زيادة وتنمية مهارات وقدرات الفرد في مجالات شتى من بينها ما يلي:

- مهارات الاتصال
- المهارات السلوكية
- المهارات الفنية
- المهارات القيادية
- مهارات بناء العلاقات الإنسانية
- فن التعامل مع الآخرين

- المهارات الإدراكية والفكرية - المهارات التسويقية والبيعية
- القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة - القدرة على حل المشكلات
- القدرة على التفاوض مع الآخرين - القدرة على الإقناع وإدارة الحوار مع الآخرين

2. يساهم التدريب في تغيير وتنمية الاتجاهات بمختلف أنواعها، ومن بينها ما يلي:

- الاتجاه إلى التعاون والعمل بروح الفريق.
- الاتجاه الإيجابي نحو سياسات وأهداف المنظمة واستخدام إمكانيات المنظمة أفضل استخدام ممكن والقضاء على الإسراف والضياع.
- اتجاهات التكيف مع رؤية وقيم وثقافة المنظمة.
- الاتجاه نحو العمل وتنمية الرغبة والاستعداد للعمل.

3. يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه، أما الشخص غير المدرب فهو بحاجة مستمرة إلى الإشراف المباشر والتوجيه مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الإشراف.
4. إن مواكبة التطويرات التكنولوجية والتكتيكية السريعة التغير في العصر الحديث تتطلب إعداداً مناظراً للموارد البشرية من خلال إحداث تعديلات مصاحبة في المستويات المهارية وقدرات الأفراد على المستويات المختلفة التالية:

- مستوى القمة Top level
- مستوى الإدارة العليا Upper level
- مستوى الإدارة الوسطي Middle Management level

- المستوى الإشرافي Supervisory level
- مستوى الإدارة التنفيذية Executive Management level

فمن الثابت علمياً أن كل مستوى من هذه المستويات في حاجة إلى أوزان ونسب متفاوتة من المهارات المختلفة التالية (Megginson,1977):

- مهارات فنية متعلقة بالعمل ويمكن تدعيمها بالبرامج التدريبية ذات الطابع العملي On-the job-training أي التدريب أثناء العمل.
- مهارات إدارية لإدارة وتنظيم سير العمل ويتم اكتسابها بالتدريب والخبرة.
- مهارات شخصية وسلوكية تظهر ممتزجة بكل من المهارات السابقة وقوامها الأساسي يأتي بالفطرة، وجانب آخر بالتعليم يتم اكتسابه ببرامج متخصصة في مجال المهارات السلوكية.

ولعل الشكل التالي الذي أوضحه ميجنسون Megginson وهو بصدد عرض التطور في مهارات الإدارة ليعطي مؤشراً صادقاً على أهمية الربط بين المستويات المختلفة من جهة والمهارات المصاحبة لكل مستوى من هذه المستويات من جهة أخري.

5. يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة، حيث يوفر التدريب للمنظمة العدد الملائم من الأفراد الذين يمكنهم أن يحلوا محل الأفراد الذين يتركون العمل لأي سبب من الأسباب.
6. سد الثغرات والفجوات التي يتركها نظام التعليم، فمن الأمور المتعارف عليها أن واجبات ومسؤوليات العمل في الواقع العملي لا تحتاج كل المعارف والمعلومات التي تم تزويدها للفرد خلال مراحل التعليم المختلفة، بالإضافة إلى ذلك أن هناك ثغرات

وفجوات ومهارات يفتقر إليها عدد كبير من أفراد قوة العمل. لذا تظهر الحاجة إلى وجود مراكز تدريب تتولى تنمية المعارف والمعلومات والأفكار بما يفيد الواقع العملي داخل المنظمة من ناحية وإعداد المزيد من العمالة المؤهلة المطلوب تزويدها بالمعلومات وتنمية قدراتها ومهاراتها التي تفتقر إليها من ناحية أخرى (النجار، 1992).

شكل رقم (8-1) التطور في مهارات الإدارة

7. يساهم التدريب في حل الكثير من المشكلات والحد من ارتفاع معدلات الحوادث وتكرار الإصابات، وكذلك تخفيض معدلات دوران العمل، ومن ثم تخفيض مناظر في تكلفة عنصر العمل الذي يؤثر على ربحية المنظمة في النهاية.

ومما سبق يمكن القول بأن أهمية التدريب تتمثل في محاولة التغيير في سلوك الفرد عن طريق تزويده بالمعلومات والمعارف والأفكار الجديدة، وتنمية مهاراته وصقل قدراته، وتغيير اتجاهاته من أجل تحسين ورفع مستوى أدائه وإنتاجيته ورفع الروح المعنوية له، ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة على حد سواء.

ثانياً – مفهوم تنمية الموارد البشرية

يحتل مفهوم تنمية الموارد البشرية وتكوين المهارات بوصفه مدخلاً للتقدم التكنولوجي، اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين، وكذلك من قبل مخططي التنمية والقيادات السياسية والمسؤولين عن المؤسسات العامة والخاصة في الدول النامية بصفة خاصة، ويرجع هذا الاهتمام إلى أسباب عديدة منها ما يرتبط بالطموحات الاقتصادية، والرغبة في الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي والمعيشي، ومنها ما يرتبط بتحقيق الأمن والسلام بهدف تثبيت دعائم الاستقلال الاقتصادي.

ويشير Teresa إلى أن الغرض الرئيسي من تنمية الموارد البشرية هي مساعدة الموارد البشرية في المؤسسات لأن يواجهوا التحديات الناتجة عن التغيرات الثقافية الاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجية، وأن يتكيفوا مع المتطلبات الجديدة وأن يحققوا مستويات من الأداء يحتاجون إليها لبقائهم ويظلوا متنافسين (Teresa, 2005: 231).

فلقد عرف موسى تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده" (موسى، 125:2000)

كما عرف منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلف" (منصور، 214:2005).

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي أخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه" (منصور، 1975أ:195).

ويري الدكتور على السلمي أن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر طالما كان الفرد قائماً بالعمل. وأن الإطار العام لتنمية الموارد البشرية يتمثل في الآتي: فرد له صفات معينة لا تفي باحتياجات الإدارة أو الوظيفة على الوجه الأكمل، ويتطلب الأمر تحويله إلى فرد له صفات أفضل بحيث يكون قادر على تحقيق أهداف الإدارة أو الوظيفة بالمستوى المطلوب. وبالتالي فإن عملية تنمية الموارد البشرية تتطلب ما يلي: تحديد الصفات المطلوبة في الفرد، البحث عن مصادر الأفراد، وانتقاء الأفراد الأقرب للمطلوب.

ويشير السلمي إلى أن الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير المورد البشري هي استثمار الإمكانيات الذهنية للفرد في المجالات التالية:

- تطوير وتنمية القدرات والمهارات
- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات
- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع
- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات

ومما سبق يتضح أن عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تتمثل في قيامها بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحققة لأهداف المؤسسة. وتركز عملية تنمية وتطوير العنصر البشري في المؤسسة على أربعة مجالات رئيسية هي (أبو الفتوح، 2004):

1. **تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (المجال الذهبي)**: ويركز هذا المجال على تنمية وتطوير المستوى الذهني والعقلي للعنصر البشري وإكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعده على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة. وأهم هذه المهارات هي قدرته على التحليل والتركيب والتقويم والنقد والإبداع والتفكير الابتكاري والتعلم المستمر. وباختصار فإن هذا المجال يركز في الإجابة عن سؤال (ماذا؟).
2. **تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العملي)**: ويركز هذا المجال على تنمية وتطوير الجانب العملي والتطبيقي للعنصر البشري، وإكسابه مهارات عملية تساعده على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات: المهارات الإدارية أو التقنية أو المهنية أو المحاسبية أو والخدماتية أو الإنسانية.. وغيرها، حسب الوظيفة أو المهمة التي يقوم بها. وباختصار يركز هذا المجال في الإجابة عن سؤال (كيف؟).

3. **تطوير وتنمية الدوافع والاتجاهات (المجال الوجداني)**: ويركز هذا المجال على الجانب الوجداني والنفسي للعنصر البشري، ويحاول أن يغير من الاتجاهات والميول والدوافع والنزعات تجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة والاقتناع بها ذهنياً وقبولها نفسياً، وإدراك قيمتها وأهميتها للمؤسسة، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية. وباختصار فإن هذا المجال يركز في الإجابة عن سؤال (لماذا؟).
4. **تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي)**: ويركز هذا المجال على الجانب السلوكي والأخلاقي، ويحاول أن يغرس ويشجع على انتشار قيم جديدة ومبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، سواء أكانت هذه القيم تتعلق بالإنتاج أو بالخدمات أو بالتعامل مع العملاء، أو بالتعامل مع المجتمع أو بالتعامل مع الموظفين، بحيث تتمحور المؤسسة كلها حول منظومة من القيم التي تتناسب والمستجدات والمتغيرات العصرية للمؤسسات الفاعلة. ويركز هذا المجال باختصار في الإجابة عن سؤال (من نحن؟).

ويشير العديد من الكتاب إلى أن التعليم والتدريب لهما دوراً أساسياً في عملية تنمية الموارد البشرية، فهما عمليتان لا تنتهيان طيلة حياة الفرد. والهدف النهائي للتدريب هو تحقيق أعلى معدلات الكفاءة في الأداء بزيادة المعرفة وتنمية المهارات وتعديل السلوك والاتجاهات. ولقد قامت الكثير من المنظمات في الولايات المتحدة بتبني استراتيجية التدريب والتعليم كاستراتيجية تنافسية، فعلى سبيل المثال فقد تبنت شركة I.B.M. تدريب العاملين بها بهدف تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، حيث تم تدريب 18000 عامل على مستوى جميع الفروع بأنحاء العالم بتكلفة قدرها 900 مليون دولار أمريكي خلال ثلاث سنوات عن طريق ربط التدريب مباشرة بالعمل.

وتعتبر تجربة شركة .I.B.M في التعلم عن بعد أحد الاتجاهات العملية الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالشركة، حيث تقوم هذه التجربة على حقيقة أن التعلم عن بعد من خلال ساتلايت Satellite يقدم للصناعة فرصة جيدة في تقديم نوع من التعليم والتدريب للعاملين والموظفين والعملاء يتسم بالجودة المرتفعة وانخفاض التكلفة في نفس الوقت، حيث يتم تخفيض تكلفة السفر والتنقلات وابتعاد الموظف عن عمله، وكذلك عدد المدربين بالإضافة إلى المزايا المترتبة على مركزية تصميم وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها مما يقلل من الازدواجية في العمل. وتقوم هذه التجربة على بث حوالي 12 برنامج تدريبي من خلال شبكة الساتلايت التعليمية للشركة في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل متزامن موجهة إلى 47 موقعاً تكون في مجموعها حوالي 238 قاعة تدريبية منتشرة عبر القارة الأمريكية. وقد صممت هذه الشبكة على أساس التفاعل والمشاركة بين المدرب والمتدربين، إذ أنها تستخدم الأسلوب المعروف بـ تكنولوجيا الوسائط المتعددة الرقمية التكاملية Integrative Digital Multimedia Technology.

ومن أهم النتائج التي حققتها هذه التجربة أنها أدخلت عدة عوامل حاكمة وإنسانية في عملية تنمية الموارد البشرية منها:

1. إن تلك التجربة شملت العروض المرئية التي تنقل المفاهيم إلى المتدربين بشكل فعال مع السماح لهم في نفس الوقت بالتدخل والمشاركة وتوجيه الأسئلة الأمر الذي يجذب انتباه الدارس ويعزز نقاط التعلم الأساسية.
2. تدريب المدربين والإداريين يعد من الملامح الأساسية لهذا النظام.

ومن بين التجارب العربية في مجال تنمية الموارد البشرية تجربة البحرين، فلقد عملت البحرين – خصوصاً مع إدراكها محدودية مواردها الطبيعية والبشرية – على استثمار عنصرها

البشري، وحققت نجاحاً ملحوظاً في تأهيل كوادرها الوطنية مما مكنها من تبوء المركز الأول عربياً وإحراز المركز المتقدم عالمياً حسب تقرير الأمم المتحدة الإنمائي السنوي للتنمية البشرية (UNDP, 1997) واستراتيجية البحرين في هذا المجال واضحة وأن الدليل على ذلك ما ترصده الدولة من ميزانيات ضخمة لتدريب وتأهيل مواردها البشرية حيث تم استثمار ما يقارب 45 مليون دينار عام 2001 في هذا الجانب، والدولة على رأسها قيادة البلاد انتهجت سياسة واضحة لجعل الإنسان الثروة الحقيقية للوطن، فهي تهتم بعملية التدريب والتطوير لمنتسبي القطاع العام جميعهم حسب الاحتياجات ومتطلبات استراتيجية أجهزة المؤسسات (حسن العالي، 2002).

ثالثاً – الفرق بين التدريب وكل من التعليم وتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية

- **بالنسبة للتدريب والتعليم**: فالتدريب يختلف عن التعليم حيث يظهر أن التعليم يعتبر أوسع نطاقاً ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والجامعات ويهدف في النهاية إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحاً لأن يكون عضواً في المجتمع، في حين أن التدريب يعتبر ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد اللازمة لأداء العمل في مجال أو مجالات محددة، وبالتالي فالتدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالفرد ذاته. إضافة إلى ما تقدم فإن عائد التدريب يكون مباشراً ويتحقق في الأجل القصير نسبياً، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.

وبالنسبة للتدريب وتنمية الموارد البشرية: فعلى الرغم من التشابه بينهما من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، وذلك على النحو التالي (المرسي، 2003):

- فالتدريب موجه بالحاجة اليومية قصيرة الأجل، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات والسلوكيات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.
- أما تنمية الموارد البشرية فهي تركز على الوظائف المستقبلية في المنظمة، فمع تطور المسار الوظيفي للعامل سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات وسلوكيات جديدة، ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد لوظائف ذات مستويات أعلى، فإن جهود التنمية ستمكن هذا الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات قبل أن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلاً. وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في أدائهم لوظائفهم المستقبلية.

وبغض النظر عن مجال التركيز، وهل هو التدريب أم التنمية البشرية، فإن الغرض أو الناتج النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين تظل واحدة، ألا وهي التعلم، فالتعلم يعتبر متطلباً أساسياً لجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في أدائهم لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

- **أما بالنسبة للتدريب والتنمية الإدارية**: تهدف التنمية الإدارية إلى تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية (المديرين) الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية المستقبلية ليس من خلال البرامج التدريبية الخاصة بهم فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى الممارسة العملية للوظيفة الإدارية في بيئة العمل وذلك من خلال عدة أساليب كالتوجيه أثناء العمل، وتبادل الوظائف، وإسناد المهام لنواب المديرين... وغيرها. كما أن المفهوم العلمي للتنمية الإدارية مفهوم أوسع وأكثر عمقاً من مفهوم التدريب.

وبالتالي فإن المصطلحين يستخدمان للتعبير عن تطوير وتنمية العاملين أو يندرجان تحت هذا المضمون، وأن التفرقة بين التدريب والتنمية الإدارية ممكنة من خلال الطرق الثلاثة التالية:

1. التدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية، والتنمية الإدارية تتعامل مع الاحتياجات المتوقعة.
2. التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظائف محددة، والتنمية الإدارية تتعامل مع متطلبات تنظيمية أو وظائف مركبة.
3. التدريب في جوهره عبارة عن تكيف وظيفي، أما التنمية الإدارية في جوهرها فهي عبارة عن تكيف فردي.

وعموماً فإن نتيجة كل منهما هي تطوير السلوك البشري داخل المنظمة، كما أن الهدف العام الذي يعملان من خلاله هو تطوير وتنمية الطاقات البشرية.

أوجه التمييز والاختلاف بين تنمية الموارد البشرية والتدريب والتنمية

Human Recourse Development – Development – Training

لأن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد طور حديثا بصورة نسبية، فإن هناك اعتقاد بأنه يعبر بصفة عامة عن آخر مرحلة في تطور التدريب والتنمية (T & D) وهي مرحلة تأهيل وتطوير الأفراد ذات الأهداف المتنوعة (Wilson, 1999). وينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنه المدخل الاستراتيجي والاستباقي مقارنة بوظيفة التدريب والتي ينظر إليها عادة على أنها تتكون من التدخلات التفاعلية والتدريجية استجابة للمشكلات المحددة (Walton, 2009, p. 20).

تعتبر تنمية الموارد البشرية أكثر إيجابية من التدريب وذلك لأنها تدعم مشاركة الكثير من أصحاب المنافع بدلا من مشاركة مقدمين التدريب فحسب (Harrison, 2009).

لدى مهنيين تنمية الموارد البشرية مواقف وكفاءات مختلفة مقارنة بتلك الموجودة في المحيط التقليدي، كذلك تدعم تنمية الموارد البشرية ضرورة توجه الأفراد نحو المستقبل (أي،

توقع المعرفة والمهارات المطلوبة في المستقبل بدلا من مجرد الاستجابة للمشكلات فقط بعد حدوثها).

ولكن، السؤال الذي يطرح نفسه حول مشكلة ما إذا تنمية الموارد البشرية تختلف فعليا و/أو متقدمة مقارنة بالتدريب والتنمية وليست مجرد "مضمون قديم في زي حديث". حيث أن الخلافات ليست فقط مقيدة على النقاشات النظرية لتنمية الموارد البشرية المرتبطة بالأنشطة مثل التدريب والتنمية والتأهيل والتعلم (Garavan, 1997)، ولكنها تعكس الشكوك حول قابلية تطوير فروض تنمية الموارد البشرية في المحيط التنظيمي لأنها لا تكاد تكون هناك أدلة تجريبية تدعم التنفيذ الناجح للمجموعة الكاملة من مبادئ تنمية الموارد البشرية (Mabey et al, 2007). ووفقا لما تم التوصل إليه غالبا، فإن أنشطة التدريب في معظم المنظمات لا تزال قائمة على النماذج التقليدية دون لعب الأدوار الاستراتيجية (Mabey et al, 2007)، وليس من السهل تحقيق الالتزام من قبل أصحاب المنافع المختلفين في تنمية الموارد البشرية. وقد جُعلت كل هذه العوامل من الصعوبة بمكان تقرير ما يعنيه التدريب والتنمية في البيئات التنظيمية المختلفة.

ومقارنة بهذه الخلفية الأساسية، يرى المؤلف أنه من الضروري تقييم تعقيد الواقع وفي نفس الوقت محاولة استجماع عملية التدريب والتنمية المتغيرة في المنظمات من المداخل التقليدية إلى توجه تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، إن صح ذلك. وبالتالي، يستخدم اصطلاح "التدريب والتنمية (T & D)" في هذه الكتاب كاصطلاح شامل لتدريب العاملين والتطوير وتكوين المهارات والتعلم المرتبطة بالعمل على كل المستويات داخل المنظمة. ويبدوا أن هذا التعريف واسع ولكنه يستجمع بصورة جيدة دقة التعلم المتضمن في الانواع المختلفة من مداخل التدريب والتنمية. ووفقا لما اقترحه Garavan (1997)، فمن الملائم استخدام

التعلم كمادة "لاصقة" تجمع بين التدريب والتنمية والتأهيل بدلا من التعامل معهم بصورة منفصلة.

وكما نرى مما عرض أعلاه، لا يعتبر تعريف تنمية الموارد البشرية مهمة سهلة. ومنذ أن قدم Leonard Nadler اصطلاح " تنمية الموارد البشرية" في أواخر ستينات القرن الماضي (Nolan, 2002)، شهد نطاق تنمية الموارد البشرية توسعا مستمر إلى أبعاد من بؤرة تركيزه الأصلية على التدريب والتنمية في مكان العمل. ومع التعلم كأحد مكوناته الرئيسية، ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها إما تلعب دورا مهيمنا فيه أو لها تأثير كبير على نجاح الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وإدارة رأس المال البشري والتغيير والتطوير التنظيمي. وبالإضافة إلى حقيقة أن هذه المصطلحات المتصلة تمثل في حد ذاتها موضوعات بالغة التعقيد، دُرس تنمية الموارد البشرية في حد ذاته على المستويات المختلفة للتعبير عن الأولويات المختلفة مثل الأولويات على المستوى التنظيمي والمستوى الاجتماعي والمستوى القومي ومستوى المعاملات. ومن ثم، يبدوا أن تنمية الموارد البشرية أصبحت فكرة ليس لها حدود يمكن التنبؤ بها. حيث تساءل البعض " هل تنمية الموارد البشرية ضخمة جدا؟" (Walton, 1999, p: 78). وبالتالي، من الضروري توضيح حدود تنمية الموارد البشرية في الكتاب الحالي. ولتوضيح الفرق بين التدريب والتنمية وتنمية الموارد البشرية، فقد لخُصت تعريفاتهما وأهدافهما وأدوارهما في الجدول رقم (8–1).

الجدول (8–1) القواسم المشتركة والاختلافات بين التدريب والتنمية وتنمية الموارد البشرية

	تنمية الموارد البشرية Human recourse development	التنمية Development	التدريب Training
المفهوم	التعلم	التعلم	التعلم

الهدف	الوظيفة الحالية والمستقبلية	الوظيفة المستقبلية	الوظيفة الحالية
الأدوار	الاستراتيجية والتدريب والتنمية	التنمية	التدريب

وعلى الرغم من تشابه تنمية الموارد البشرية والتدريب والتنمية في مفهوميهما وهدفيهما وفقا لما بينها أعلاه، إلا أن تنمية الموارد البشرية تختلف في أن لها الأدوار التي تمتد إلى أبعد من التدريب والتنمية (Stead and Lee, 1996). حيث ان تنمية الموارد البشرية هي العملية التنظيمية الاستراتيجية الموجهة لإدارة تنمية الموارد البشرية وترتبط استراتيجياً بتدريب وتنمية العاملين ونجاح العمل ككل (Harrison, 2009). وبالتالي، بإيجاز، تنمية الموارد البشرية هي توسيع للتدريب والتنمية والتي تشتمل على البعد الاستراتيجي، بينما التدريب والتنمية هو عنصر في تنفيذ تنمية الموارد البشرية.

رابعاً – محددات ومبادئ التدريب الفعال

لكي يصبح لدي أي منظمة نشاطاً تدريبياً متميزاً أو فعالاً، ويؤدي الدور المتوقع منه في تنمية وتطوير الموارد البشرية. وحتى يؤتي الاستثمار في التدريب ثماره، فلابد من اعتناق مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمة والقيادات الإدارية بها لمجموعة من الأسس والمبادئ الرئيسية من أهمها ما يلي (السلمي، 1983؛ حسن، 2009؛ توفيق، 2016):

1. **تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي في التدريب:** هناك العديد من الأسباب التي دفعت المنظمات المعاصرة إلى تبني المدخل الاستراتيجي في التدريب والتي من أهمها: الاهتمام العالمي بالتخطيط الاستراتيجي والتحول من اهتمامات الأجل القصير إلى اهتمامات الأجل الطويل أو المدى البعيد، والإعداد لمواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المعاصرة، وكذلك التوافق مع متطلبات تخطيط وتنمية الموارد البشرية لإكسابهم قدرات

ومهـارات جديـدة في مواجهـة الثـورة المعلوماتيـة والتقـدم الهائـل في نظـم وتكنولوجيـا المعلومات.

فالتدريب المتميز والفعال يجب أن ينطلق من التخطيط الاستراتيجي، والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل لنشاط التدريب يعتمد على وضع رؤية ورسالة وأهداف وخطة لنشـاط التـدريب بمـا يتمشـى ويتوافـق مـع رؤيـة ورسـالة وأهـداف المنظمـة، أي أن تكـون استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها.

2. **التدريب نشاط جوهري مستمر وشامل:** فالتدريب لا يعتبر نشاطاً ثانوياً أو أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه يعتبر نشاطاً جوهرياً وبصفة مستمرة طوال دورة حياة الموظف في العمل، وعلى كافة المستويات التنظيمية، فهو نشاط يظل مرافق للفرد العامل طوال مراحل مساره الوظيفي.
3. **التدريب نظام متكامل ومترابط: فالنظرة** إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملاً تفيد أنه كيان متكامل ومترابط يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي. وبالتالي وفقاً لمدخل النظم فإن التدريب كنظام متكامل يتكون من العناصر التالية:

أ. المدخلات　　　　ب. عمليات التشغيل (الأنشطة التدريبية)

ج. المخرجات (نتائج التدريب)　　　　د. المعلومات المرتدة

ويمكن توضيح أشكال التكامل والتفاعل والترابط في نظام التدريب كما يلي:

أ. التكامل والترابط والتفاعل بين مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي: الأفراد المطلوب تدريبهم (المتدربين)، القائمون بالعمل

التدريبي من مدربين ومسؤولين مختلفين، الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين، واستخدام المواد العلمية والمعينات التدريبية. وأن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

ب. **التكامل في الأنشطة التدريبية**: وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل لوظيفة التدريب، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي: توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية والإدارية والعمليات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، تجهيز المعدات والمعينات أو المساعدات التدريبية، إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي، وتنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة، وأخيراً متابعة تقييم النشاط التدريبي وتقييم فعاليته والعائد منه.

ج. **التكامل في مخرجات التدريب**: حيث يجب أن يكون هناك تكامل وترابط بين مخرجات التدريب وبعضها البعض من حيث رفع مستوى جودة الأداء وخفض الوقت والتكاليف، وتعديل السلوك نحو الأفضل.

وتجدر الإشارة إلى أن إخفاق أي من مدخلات التدريب في أداء دورها خلال ممارسة أنشطة العملية التدريبية سينعكس بالسلب على أداء ومخرجات ونتائج نظام التدريب ككل والعكس صحيح، بمعني أن الأداء المتميز لأي مكون من مكونات نظام التدريب خلال عملية التشغيل سينعكس بالإيجاب على نتائج ومخرجات نظام التدريب.

4. **التدريب نشاط متغير ومتطور ومتجدد**: ويشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ديناميكية عديدة داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ثابتة، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد لمواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة. فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وأنماطه

السلوكية من وقت لآخر، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى، كما تتغير نظم وسياسات المنظمة وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها. كل ما سبق يجعل إدارة التدريب مطالبة بأن تجدد وتطور أنشطتها التدريبية بشكل مستمر وذلك من خلال:

أ. التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنظمة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها.

ب. التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

5. **التدريب نشاط إداري وفني (علم وفن)**: فالتدريب علم لأنه عملاً إدارياً ينبغي أن تتوافر فيمن يمارسه الإلمام بالمبادئ والمفاهيم والنظريات العلمية في الإدارة، وكذلك يتطلب ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي. كما يعتبر التدريب فن (نشاط فني) لأنه يحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي تحديد أسلوب التدريب، وفي تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

6. **للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية**: إن التدريب لابد أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب، كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر. ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:

أ. وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة المطلوبة، وتوضح الأهداف التفصيلية الدقيقة لكل قسم وإدارة من أقسام وإدارات المنظمة وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها.

ب. توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

ج. توفر نظام سليم للاختيار والتعيين والتوظيف.

د. الاستناد إلى نظام فعال لتقييم أداء العاملين، حتى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بموضوعية ودقة.

خامساً – أنواع وفلسفات التدريب

اتضح من خلال محددات ومبادئ التدريب الفعال أن التدريب يعتبر نشاطاً جوهرياً وبصفة مستمرة، يبقى ما بقيت المنظمة في السوق، وبالتالي يتركز اهتمام الإدارة بالتدريب منذ وقت التحاق الفرد للعمل بالمنظمة وحتى انتهاء خدمته. وبالتالي يجب على كل منظمة أن تحدد أنواع التدريب التي تفضلها وتود التركيز عليها، حيث أن هناك العديد من أنواع التدريب، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام أي منظمة، وحينما تستقر المنظمة على أنواع التدريب التي تناسبها، تكون هذه المجموعة أو التوليفة من أنواع التدريب بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالمنظمة.

إن عملية الاختيار من بين أنواع التدريب تتوقف على العديد من العوامل والمتغيرات من أهمها ما يلي: حجم المنظمة، طبيعة النشاط الحالي لها والنشاط المرتقب، فلسفة الإدارة واستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، حجم الميزانية المخصصة للتدريب، دورة حياة الموظف، وظيفة وهدف التدريب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المنظمة أو الشركة.

هذا، ويمكن تصنيف التدريب إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير متعددة من أهمها ما يلي (ماهر، 2006)، والتي يوضحها الجدول رقم (8–2):

جدول رقم (8–2) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف (وفقاً لدورة حياة الموظف)

مرحلة التوظف	نوع الوظائف أو الأهداف	مكان التدريب
1– التدريب التوجيهي	1– التدريب المهني والفني	1– داخل الشركة

2- التدريب الوظيفي	2- التدريب الإداري	2- خارج الشركة ويشمل:
3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	3- التدريب التخصصي	أ- في شركات خاصة
	4- تدريب القادة	ب- في برامج حكومية
4- التدريب للتهيئة للمعاش	5- التدريب التحويلي	3- داخل مكان العمل وخارجه

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع:

(أ) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظف (دورة حياة الموظف)

1. **التدريب التوجيهي**: ويأتي في المرحلة الأولى من دورة حياة الموظف، فالموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد. وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولي من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج التدريب التوجيهي أو تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهداف المنظمة وسياساتها، والدور الذي يتوقع منه أن يقوم به، وذلك بغرض توجيهه وتهيئته للتكيف مع وظيفته الجديدة.

2. **التدريب الوظيفي**: وفي هذا النوع من التدريب يتم تعريف الموظف الجديد بطبيعة العمل الذي يؤديه، وكيفية أداء هذا العمل، والفهم الكامل والمعرفة بالعمل والعمليات المختلفة التي يتكون منها وكيفية إتمامها، وكل ذلك بهدف تحقيق مستوى أداء مرتفع في أقصر وقت.

3. **التدريب لتجديد المعرفة والمهارة**: ويأتي هذا النوع من التدريب في المرحلة المتقدمة من دورة حياة الموظف، وحينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وعلى

الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا متقدمة وأنظمة جديدة تعتمد على التقنيات الإلكترونية الحديثة.

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات والمفاهيم والأفكار الجديدة التي يحتاج إليها الموظف في التخصص الذي يمارسه، وذلك لمواجهة التقنيات الإلكترونية الحديثة والتطور في العلوم الإدارية وتكنولوجيا الحاسبات الآلية. فعلى سبيل المثال حينما تقوم المنظمة بإدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الحاسبات الآلية في أعمال المشتريات والمخازن والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، فإن شاغلي هذه الأعمال يحتاجوا إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الحديثة.

4. **التدريب للتهيئة للمعاش**: في المنظمات المتقدمة أو الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة "أنه تم ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة بعد المعاش، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة مثل العمل في المشروعات الخيرية ورعاية الأيتام، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالإحالة للمعاش.

(ب) أنواع التدريب حسب نوع الوظائف أو الأهداف

1. **التدريب المهني والفني**: ويهتم هذا النوع بتنمية المهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، الميكانيكا، وصيانة الآلات والمعدات، والتشغيل للآلات والمعدات، واللحام، والسمكرة، وغير ذلك من المهن. وفي هذا النوع من التدريب يتم تدريب العاملين على الآلات والأدوات التي يستخدمونها أثناء قيامهم بأداء أعمالهم المهنية، من حيث كيفية تشغيلها

وصيانتها والمحافظة عليها. وبالتالي فالعامل في هذه الحالة يحتاج إلى تدريب فني مستمر يكفل له الأمن ويؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة والحوادث، ويحقق للمنظمة كفاءة أعلى في استخدام الآلات والمعدات.

2. **التدريب الإداري**: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري، وتنمية المهارات الإدارية الإشرافية اللازمة لتقلد الأفراد العاملين للمناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية)، أو الوسطى (الإدارة الوسطى) أو العليا، سواء تعلقت هذه المهارات بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة، أو اتخاذ القرارات أو غيرها من الوظائف والمهارات الإدارية.

وفي هذا الصدد يمكن تقسيم برامج التدريب حسب المستوى الإداري الذي تتم فيه إلى ثلاثة أنواع هي:

- **برامج تدريب الإدارة العليا**: وتوجه هذه البرامج إلى أفراد الإدارة العليا في المنظمة وتهدف إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات وكذلك جوانب الإدارة الاستراتيجية.
- **برامج تدريب الإدارة الإشرافية**: وهي البرامج التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف مستوى الإدارة الإشرافية (خط الإشراف الأول).
- **برامج تدريب الإدارة الوسطي (التنفيذية)**: وهي التي تقدم لمستوى الإدارة الذي يعلو الإدارة الإشرافية، ويشتمل هذا النوع من البرامج على تنمية القدرة على مواجهة المشاكل وتحليلها وعلاجها، والقدرة على رسم الخطط قصيرة الأجل، وعلى التنسيق بين الأقسام، وتنمية القدرة التنظيمية والإدارية والعلاقات الإنسانية.

3. **التدريب التخصصي**: **ويهدف** إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل المختلفة وتغيير السلوك وتصميم أنظمة العمل والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها، وتحسين مستويات الأداء. ويتضمن هذا النوع من التدريب البرامج المخصصة لمزاولة عمل متخصص في مجال معين، مثل الأعمال المحاسبية (وظائف المحاسبين) والمهندسين والأطباء، والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة... وغيرها.
4. **تدريب القادة**: ويتضمن هذا النوع من التدريب البرامج الخاصة بإعداد القادة وتنمية مهاراتهم، سواء تعلق ذلك بالقادة في مجال الصناعة وقطاع الأعمال العام مثل البرامج التي يقوم بتنفيذها مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال العام التابع لوزارة الاستثمار في جمهورية مصر، أو البرامج التي يقدمها معهد إعداد القادة في القطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية هذه البرامج تتعلق بتدريب القادة الذين يترقون لمناصب إدارية وقيادية أعلى (حسن، 2009).
5. **التدريب التحويلي**: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى علاج مشاكل الاختيار والتعيين على مستوى المنظمة، أو لعلاج الخلل بين مخرجات التعليم (جانب العرض) واحتياجات سوق العمل (جانب الطلب). فعلى مستوى المنظمة قد يكون هناك فائض في تخصصات معينة مثل الأعمال الكتابية، بينما هناك عجز في تخصصات أخرى مثل التسويق، وهنا يتمثل دور التدريب التحويلي في تغطية هذه الفجوة أو علاج هذا الخلل من خلال تدريب الفائض في تخصص الأعمال المكتبية أو الكتابية على وظائف التسويق عن طريق برامج مكثفة في مجال التسويق لتأهيل هؤلاء العاملين بالوظائف الكتابية وإعطائهم خلفية تسويقية تمكنهم من

العمل في مجال التسويق والمبيعات. ويمكن عمل نفس الشيء على المستوى القومي لعلاج والخلل بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

(ج) **أنواع التدريب حسب مكان التدريب** (ديسلر، 2015)

1. **التدريب داخل الشركة**: أي داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، وبالتالي فهو يخضع لرقابة الإدارة ويتم حسب تخطيطها، حيث تقوم الشركة بعقد برامجها التدريبية داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل الشركة أو من خارجها، وبالتالي يجب على الشركة أن تقوم بتصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم هذه البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها داخل الشركة.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

2. **التدريب خارج الشركة**: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

ويتم التدريب خارج الشركة في معاهد ومراكز تدريب متخصصة منها ما هو حكومي ومنها ما هو خاص أي تقوم به شركات خاصة متخصصة في التدريب. وعلى أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة والتعامل مع أفضل هذه المكاتب والشركات.

وبالنسبة للبرامج الحكومية فإن الدولة تقوم بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل شركة ليبيا الوطنية لتنمية الموارد البشرية، ومعهد إعداد القادة) أو من خلال الغرف التجارية والصناعية.

3. **التدريب داخل مكان العمل وخارجه:** وفي هذا النوع من التدريب يتم تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية لفترة معينة في إحدى مراكز التدريب المتخصصة ويعقبها تدريب على العمل نفسه داخل مكان العمل (المنظمة) كنوع من التطبيق العملي، ويطلق عليه البعض التدريب التكميلي. ويتميز هذا النوع من البرامج بأنه يجمع ما بين الاستفادة من التطورات الحديثة والإلمام بكل جديد من ناحية، ثم تدريب العاملين على تطبيق هذه الأساليب المتطورة في منظماتهم من ناحية أخرى.

سادساً- مراحل إدارة أنشطة التدريب

استناداً إلى المبادئ الرئيسية للتدريب الفعال فإنه يجب على المنظمة القيام بمجموعة من الخطوات والأنشطة لإدارة العملية التدريبية بكفاءة وفعالية، وذلك لكي تجنى فوائد ومزايا التدريب سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. وتتكون إدارة النشاط التدريبي من أربع مراحل منطقية ومتتابعة كما في الشكل رقم (8-2) تتمثل فيما يلي (ديسلر، 2015):

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية.

المرحلة الرابعة: تقييم فعالية العملية التدريبية.

شكل رقم (8-2) مراحل إدارة النشاط التدريبي

وتجدر الإشارة إلى الحقائق الآتية ضمناً للأداء الأمثل لإدارة نشاط التدريب:

- تتكون كل مرحلة من إجراءات تفصيلية.
- يقوم على تنفيذ كل مرحلة خبراء متخصصون.
- تستخدم في تنفيذ كل مرحلة موارد وإمكانيات.
- تمثل حصيلة كل مرحلة نقطة الانطلاق للمرحلة التالية لها.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل إدارة النشاط التدريبي:

المرحلة الأولى: **تحديد الاحتياجات التدريبية**: تعتبر هذه المرحلة هي أولى خطوات بناء خطة التدريب وتحديد البرامج التدريبية المطلوبة، لأن أي برنامج تدريبي لا يقوم على قياس وتحليل علمي للاحتياجات التدريبية إنما هو برنامج غير فعال. فتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية المنطقية لتصميم البرامج التدريبية.

وفي هذه المرحلة سيتم تناول المقصود بالاحتياجات التدريبية، وكيفية تحديدها، ثم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف تدريبية يراد تحقيقها بواسطة أنشطة وبرامج التدريب.

- **مفهوم الاحتياجات التدريبية أو الاحتياج للتدريب**: تعبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة بسبب وجود قصور معين في الأداء، وأنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب. ويمكن بلورة الاحتياجات التدريبية في أنها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في منظمة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

وتظهر الحاجة للتدريب عندما تكون هناك فجوة أو فرق بين الأداء الفعلي للفرد أو المنظمة والأداء المعياري أو المستهدف. وبصفة عامة يمكن القول إن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف (المعياري)، بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات إلى تحسين الأداء ومعالجة المشكلات القائمة. ويمكن صياغة هذه الاحتياجات التدريبية في المعادلة التالية:

الاحتياجات التدريبية (القصور في الأداء) = الأداء المستهدف – الأداء الفعلي

أو الأداء الفعلي (الحالي) + الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري

هذا، ويرجع القصور في الأداء لسببين، وأحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة للتدريب، في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب، وهذين السببين هما (ماهر، 2006):

1. عدم معرفة أو فهم الأفراد لطريقة الأداء المطلوبة أو المستهدفة (أي أداء العمل بكفاءة وفعالية)، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات او في المهارات والقدرات، وبالتالي يعتبر هؤلاء الأفراد في حاجه إلى التدريب.
2. بالرغم من معرفة الأفراد بطريقة الأداء المطلوبة، إلا أن هناك ما يعوق الأفراد عن تنفيذ العمل، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء، ويرجع هذا لأسباب منها على سبيل المثال: سوء تصميم الوظائف، عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، وعدم كفاية انظمه الحوافز وغيرها. وهذا القصور لا يعالج بالتدريب، وانما يعالج بتلافي أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

المقصود بتحديد الاحتياجات التدريبية: يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات، فعن طريق تقدير أو تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

أ. تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب.

ب. تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

وتوفر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العديد من المعلومات الهامة والتي تفيد في إدارة العملية التدريبية، ومن أهمها ما يلي:

1. تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
2. الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
3. الموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشريه، ماليه، وماديه... وغيرها)
4. الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.
5. اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.

أساليب التحديد الفعال للاحتياجات التدريبية

اتضح من العرض السابق أن الاحتياج للتدريب (الاحتياجات التدريبية) يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المستهدف أو المثالي (ما يجب أن تكون). وبتطبيق هذا المفهوم على المتدرب فان ذلك يحدد الفجوة في القدرات وهى النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب، وذلك كما هو موضح من خلال الشكل التالي رقم (8–3) والذي يوضح الفجوة في القدرات.

شكل رقم (8–3) فجوة القدرات

ويتميز نموذج فجوة القدرات بأنه يفرق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عمليه تقدير الاحتياجات التدريبية وهي:

الأول: **تأهيل الموظف للوظيفة**: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

الثاني: **تفصيل الوظيفة على الموظف**: وذلك بأن يتم أعادة تحديد الوصف الوظيفي (المهام والمسؤوليات المطلوبة لشاغل الوظيفة) لكي تتناسب مع معارف ومهارات واتجاهات الموظف.

ومن اجل دقة تحديد الاحتياجات التدريبية فلابد من توافر ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب (أي الإدارة أو القسم أو الجزء من المنظمة الذي يعاني الحاجة الى التدريب).

البعد الثاني: الأعمال أو الوظائف التي يتعلق بها التدريب أو ببعض جوانبها (مثل هل التدريب مطلوب في مجال أعمال المشتريات والمخازن أو الحاسبات الآلية أو الحسابات).

البعد الثالث: وهو الأفراد الذين هم في حاجة إلى التدريب:

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بعدة طرق وأساليب من أهمها ما يلي (ديسلر، 2015):

1. التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء.
2. مسح المناخ العام لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
3. العصف الذهني وذلك للحصول على وجهات نظر العاملين في المنظمة عن الاحتياجات التدريبية من خلال الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الفرد.
4. المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع الرؤساء المباشرين.
5. تحليل بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الإنتاج، وارتفاع التكلفة، وارتفاع نسب استخدام الموارد، وزيادة معدلات الأعطال، ارتفاع نسبه الفاقد والعادم، انخفاض الجودة، وكثرة الشكاوى، وضعف الإنتاجية ... وغيرها.
6. الملاحظة المباشرة لكيفية أداء العاملين لأعمالهم.
7. الاختبارات التي تقوم بها الإدارة للعاملين كاختبارات الذكاء والقدرات والمهارة، حيث تفيد نتائج هذه الاختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة
8. تحليل الوظائف، حيث يفيد هذا التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب وماهي نوعية المهارات الجديدة المطلوبة.

يتضح مما سبق أن تحديد الحاجة للتدريب هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

1. **دراسة التنظيم**: أي دراسة الإدارات والأقسام، وما سوف يتم فيها من تعديلات في هياكلها وأحجامها، واما إذا كانت هناك أنظمة ولوائح وسياسات جديدة للعمل. وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتدريب.
2. **دراسة عمليات وأنشطة المنظمة**: أي دراسة الوضع الحالي والمرتقب فيما يتعلق بخطوط الإنتاج، والمنتجات، والآلات، والعمليات الإنتاجية، والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج، والتكنولوجيا، وأي تغير أو إضافة في هذه الأمور أو النواحي يشير إلى احتياج تدريبي.
3. **دراسة الأفراد العاملين**: أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع أن يتم ترقيته أو نقلة اليه، ووجود فرق بين معارف وخبرات ومهارات الشخص الحالية وبين ما تحتاجه الوظيفة هي مؤشر كاف للاحتياجات التدريبية.

وبعد أن يتم الانتهاء من هذه الدراسة تقوم إدارة الموارد البشرية أو إدارة التدريب بتفريغ كل البيانات أو تبويبها في جداول تحدد من خلالها عدد العاملين المطلوب تدريبهم، وأنواع برامج التدريب المقترحة، وأي بيانات أخرى قد تكون مفيدة في هذا المجال.

وضع وصياغة أهداف التدريب

في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ترجمة وصياغة هذه الاحتياجات في شكل أهداف، وذلك على مستوى كل برنامج على حده ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف، وأن يتأكد أنه تم تحقيقها بنهاية هذا البرنامج.

وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات أو ثلاثة أنواع رئيسية يجب التركيز عليها، وتتمثل فيما يلي:

1. **تقديم المعرفة (المعارف)**: إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

2. **تنمية المهارات**: من السهولة كتابة أهداف التدريب بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فانه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المعارف وتغيير الاتجاهات.

3. **تغيير الاتجاهات**: وهذا المجال هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، ولكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب. وتشير الأهداف الخاصة بتغيير الاتجاهات إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون أو تقديرهم لأولويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل أو تغيير مثلهم العليا في العمل. كما عنى تعديلاً في توجهات المتدربين وآرائهم. وكذلك تعنى تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

المرحلة الثانية: **تصميم البرامج التدريبية**: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمة هذه الاحتياجات وصياغتها في شكل أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حده، فإنه من الضروري إعداد وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق هذه الأهداف المرجوة.

وتتضمن عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أو موضوعات تتمثل فيما يلي (ماهر، 2006):

1. تحديد المحتوى التدريبي.
2. تحديد أساليب التدريب.
3. تجهيز المعدات والأدوات المساعدة والمستلزمات التدريبية.
4. تحديد وإعداد المدربين المناسبين.

وفيما يلي شرح موجز لكل عنصر من هذه العناصر.

(1) **تحديد المحتوى التدريبي**: المحتوى التدريبي بشكل عام هو عبارة عن حصر لكل المحتويات أو الموضوعات التي يتطلب تعلمها من جانب المتدربين، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسة والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

ويضم المحتوى التدريبي شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التدريب والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المدربين لكل حلقة.

ويسترشد واضعي خطة التدريب في تحديدهم لموضوعات التدريب أو المحتوى التدريبي بآراء المشرفين والرؤساء كما يأخذوا في اعتبارهم عديدا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، وإصابات العمل، ومعدلات جودة الإنتاج... وغيرها.

(2) **تحديد أساليب التدريب**: الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدمه المدرب لنقل المادة التدريبية إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب، والذي يمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان. ولذلك يجب اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل

موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... وغيرها، حيث ان الأساليب التدريبية تختلف بحسب مجموعة من العوامل من أهمها ما يلي:

- نوعية المتدربين.
- موضوع التدريب.
- مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات والخاصة بالتدريب.
- فترة التدريب.

هذا ويقوم المدرب خلال إدارته لبرنامج التدريب أو لموضوع التدريب باستخدام العديد من الأساليب التدريبية الشائعة، والتي من أهمها: المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، ودراسة الحالات، ونمذجة السلوك... وغيرها(*) .

(3) **تجهيز المعدات والأدوات المساعدة والمستلزمات التدريبية:** يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات والأدوات المساعدة التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية للمتدربين. وتسمى هذه المعدات عادة بمساعدات أو معينات التدريب. وتلعب مساعدات التدريب دوراً أساسيا، وذلك في جعل التدريب مثيراً وممتعا ومتحركا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية، والتي تخدم المدرب في طريقة عرضة للمعلومات، وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات.

ومن أهم المساعدات التدريبية ما يلي:

- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، والتي تتمثل في مكبرات الصوت، وآلات التسجيل الصوتي، والعاكس الخلفي (آلات العرض للشرائح)، وآلات عرض الأفلام وشرائط الفيديو.

(*) سيتم تناول أساليب وطرق التدريب لاحقا.

- السبورات (العادية والبيضاء والممغنطة).
- اللوحات الورقية.
- الحاسوب.

(4) **إعداد المدربين المناسبين**: يمثل المدربون عنصراً هاما في العمل التدريبي ويجب أن يحظى بالعناية اللازمة عند وضع خطة التدريب وإعداد وتقييم البرامج التدريبية. لذلك فالمدرب إذاً جزء هام في العمل التدريبي، ومن ثم يجب أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسة لا تتوافر للشخص العادي، وتختلف هذه والخصائص باختلاف نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب والمحتوى التدريبي.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج التدريبية التي تم تصميمها واعتمادها من قبل الإدارة وسواء كانت هذه البرامج داخل الشركة أو خارجها، فانه يجب على مدير وأخصائي التدريب الإشراف على عملية التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

وتشتمل هذه المرحلة على عدة أنشطة هامة وهي:

1. **وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي: ويتضمن** هذا الجدول عدد أيام البرنامج، موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، وعدد الجلسات في اليوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام.
2. **تجهيز وإعداد مكان وقاعات التدريب: ويتضمن** هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (قاعة كبيرة مثلا أم حجرات صغيرة).
- تصميم طريقة جلوس المتدربين (مائدة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تعيين مكان التدريب)

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أم سبورة مضيئة وغير ذلك من تجهيزات).

3. **تجهيز المطبوعات**: أي استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً، وإجراءات الطباعة والتجليد وإجراءات توزيعها على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.
4. **الاتصال بالمدربين وكذلك الاتصال بالمتدربين.**
5. **المتابعة اليومية لسير البرنامج**: حيث يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير حسب والخطة الموضوعة.

المرحلة الرابعة: **تقييم فعالية التدريب**: يعتبر تقييم فعالية نشاط التدريب جزءاً هاما من عملية إدارة النشاط التدريبي وتظهر هذه الأهمية من أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج التدريبية ستنجح في المستقبل أم لا، ومن ثم فان التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

ومما سبق يتضح أن عملية تقييم فعالية التدريب تهدف إلى ما يلي:

1. الوقوف على مدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
2. معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين، سواء من حيث اكتساب مهارات وخبرات جديدة وتحسين تصرفات وسلوك الأفراد في أعمالهم أومن حيث درجة رضاء المتدربين عن محتوى وإدارة البرنامج التدريبي.

3. التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
4. التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصاتهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.

هذا، وتعد عملية تقييم فعالية التدريب من أصعب الخطوات والمراحل وأكثرها أهمية في نفس الوقت، ولهذا فان مسؤولية تقييم فعالية التدريب تنقسم إلى شقين هما (عبد الجليل، 2001):

الأول: يتعلق بمعاهد ومراكز التدريب: والتي تكاد تنحصر مسؤوليتها في قياس ردود فعل المتدربين تجاه البرامج المختلفة، وربما تعدت ذلك إلى قياس ما تعلموه خلال البرنامج، ولكن هذا القياس ليس لتقييم التدريب تقيما نهائيا، إنما بهدف تطوير البرامج.

وتجدر الإشارة إلى ان قياس رد الفعل في ذاته ليس كافياً، فقد يكون ايجابيا مع ان المتدربين لم يتعلموا شيئا، الأمر الذي يتطلب قيام المعاهد ومراكز التدريب بقياس درجة التعلم لأن ذلك سيكون قياسا له دلالاته، وإلا فإن على المنظمات أن تعتمد على نفسها في تقييم فعالية التدريب، دون أن تعتمد على ما يصلها من هذه المعاهد والمراكز، هذا إذا لم تعتمد على نفسها في إجراء التدريب في البداية.

الثاني: يتعلق بالمنظمة ذاتها: فبالنسبة للمنظمة فانه من المتوقع ان ينعكس مستوى التعلم الذي تم الحصول عليه أو اكتسابه من خلال البرنامج وبشكل ايجابي على أداء الفرد نفسه. وعلى ذلك فان مسؤولية المنظمة في عملية قياس فعالية التدريب تتمثل فيما يلي:

1. قياس التعلم إذا لم يكن تم قياسه بمعرفة معاهد ومراكز التدريب وذلك بالنسبة للتدريب الخارجي.

2. قياس السلوك الفعلي للمتدرب أو التعلم الذي أحدثه التدريب.
3. قياس الآثار المادية التي تترتب على السلوك الجديد، وعلى فعالية المنظمة.

وهنا تظهر مسؤولية الرؤساء المباشرين من ليس المسؤول عن التدريب في المنظمة وحده في ملاحظة سلوك المتدرب قبل التدريب وبعده، لأن السلوك الايجابي بعد التدريب سوف يترك أثره على فعالية المنظمة ككل، ثم يأتي بعد ذلك مسؤولية إدارة التدريب بالمنظمة، والتي تنصب على ترجمة هذه الأنماط السلوكية في شكل عائد ملموس على الرغم من صعوبتها البالغة– خصوصاً مع التدريب الإداري – ولو من خلال مؤشرات مادية، كالزيادة في الأرباح أو انخفاض التكاليف.

هذا وقد أثبتت نتائج إحدى الدراسة الميدانية الحديثة نسبياً أن فعالية التدريب تتأثر بتفاعل ثلاثة عوامل هي:

1. مدى فعالية المنظمة باعتبارها البيئة التي يتم فيها التدريب.
2. مدى توافر الدافع على التدريب لدى المتدربين من مختلف المستويات.
3. مدى موضوعية إدارة البرنامج التدريبي أو العملية التدريبية والاهتمام بها عن طريق إعداد المناخ العام الذي يعمل فيه الأفراد المحتاجين إلى التدريب، والذي سيعملون فيه بعد التدريب.

وهناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم فعالية التدريب من أهمها ما يلي:

1. الامتحانات (الاختبارات): وذلك بهدف قياس درجة المعرفة والمهارة التي اكتسابها المتدرب.
2. استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
3. نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.

4. تقارير تقييم الأداء.
5. تحليل التكلفة والعائد لنشاط التدريب.

سابعاً– طرق وأساليب التدريب

توجد العديد من طرق وأساليب التدريب والتي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة المطلوبة، وتجدر الإشارة إلى أن لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها والظروف المناسبة لاستخدامها.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الطرق والأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية (حسن، 1999؛ ديسلر، 2015):

a. **المحاضرة Lecture**: هي من أقدم وأكثر أساليب التدريب شيوعاً، وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب (المحاضر) بإلقاء المادة التدريبية (المحاضرة) على عدد من المتدربين في قاعة التدريب. وعلى ذلك فالمحاضر هو الذي يلعب الدور الأساسي فهو الذي يقوم بإعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، وبذلك فإن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية، فعند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط، وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة، وكذلك فان التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى.

وبالتالي فان المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة للعديد من الأسباب من أهمها ما يلي:

- أنها لا تصلح كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل قدر كبير من المعلومات إلى المتدربين في فترات قصيرة من الوقت فقط.

- أنها لا تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.
- لا توفر للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه من خلال المحاضرة.
- عدم المشاركة الفعالة للمتدربين، فالاتصال يأخذ اتجاها واحدا في الغالب، وهو من المحاضر للمتدربين.
- تحتاج إلى مدربين على درجة عالية من الخبرة والمهارة وفن الاتصال بالآخرين.

وعلى الرغم من هذه العيوب، إلا أن المحاضرة لا تزال هي الأسلوب الأكثر شيوعا في مجال التدريب، وذلك للأسباب التالية (مميزات المحاضرة):

- تختصر الكثير من الوقت.
- تناسب مختلف أحجام المجموعات.
- انخفاض تكلفتها.

هذا ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المحاضر (المدرب) للمعينات البصرية المناسبة من أدوات تساعد المتدرب في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزا، وأن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقة للمناقشة والحوار مع المتدربين، وكذلك أن تثير دوافع المتدربين على التعلم.

b. **التدريب العملي Practical Training**: وفي هذه الطريقة يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء. ويلاحظ أن هذه الطريقة تناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

c. **المناقشات الجماعية Group discussion**: وهو أسلوب تدريبي يعتمد على إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، حيث يقوم المدرب بطرح موضوع أو مشكلة معينة على المتدربين، و تتم مناقشته بشكل تشاركي مع هؤلاء المتدربين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تساهم في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة.

وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول. ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية إذا تم الاهتمام بالإعداد لها، والمهارة في إدارا‌تها من جانب المدرب، وان تكون الجماعات (عدد المشاركين) صغيرة نسبياً (4–6 أشخاص) وكذلك أن يراعى تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات.

d. **تمثيل الأدوار Role playing**: وهو أسلوب تدريبي يقوم فيه المتدربون بأداء أدوار معينة يطلب منهم تنفيذها أمام زملائهم وذلك بعد أن يزودهم المدرب بالوصف التفصيلي كتابة أو شفاهةً للموقف أو المشكلة والخلفية العلمية له ومبادئه والدور المطلوب تمثيله او تنفيذه وذلك بعد إعطائهم فرصة من الوقت للإعداد ولتمثيل هذا الدور.

وهذه الطريقة ما هي الا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها. وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، والتدريب على كيفية البيع للعملاء، والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

ويمكن استخدام هذه الطريقة كأسلوب مكمل، حيث يمكن استخدامها بجانب بعض الطرق الأخرى مثل المحاضرات أو المناقشات الجماعية.

e. **دراسة الحالات Case study**: وفقاً لهذا الأسلوب فإنه يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، حيث يقوم المدرب بإعداد أو اختيار حالة (حقيقية أو افتراضية) تصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط لمنظمة معينة، ثم يطلب من المتدربين دراسة المشكلة من كافة أبعادها وتحديد الحلول البديلة لها. وتقييمها واختيار الحل المناسب.

ولهذه الطريقة – إذا أحسنت إدارتها – فوائد واضحة فهي تنمي مهارات المتدربين في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتشير الدراسات والبحوث إلى أن الاستفادة تكون محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض المتدربين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة. وعلى هذا الأساس لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما من الأفضل استخدامها بصورة مكملة لأساليب التدريب الأخرى.

f. **تدريب الحساسية Sensitivity Training**: تهدف هذه الطريقة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد، وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين داخل الجماعة، حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وتبدأ هذه الطريقة بتكوين جماعة تدريب من حوالي 10–20 فرد من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم البعض، على ألا يكون هناك قائد محدد أو مشكلة محددة مسبقاً. والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم. ومن خلال التفاعل الذي يتم بين الأفراد يتضح لكل فرد عيوبه والتي تحتاج إلى تغيير ذاتي من جانبه، وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة للتغيير إذا أراد هو ذلك. ويساعد هذا الأسلوب المنظمات عند رغبتها في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التطوير والتغيير في الأنظمة والتنظيم.

g. **العصف الذهني Brainstorming**: وفقاً لهذا الأسلوب يقوم المدرب بتقديم أو عرض موضوع أو مشكلة معينة ويطلب من المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة للمشكلة. وبالتالي فإن هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار. ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة الجماعية، كما أن الكم الكبير من الآراء والأفكار الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي طرحها المدرب على المتدربين.

ويقوم هذا الأسلوب على عدة مبادئ أو قواعد أساسية يجب توافرها لضمان نجاحه وهي:

i. غير مسموح بتوجيه الانتقاد أو التقييم للأفكار التي يقدمها المتدربون.

ii. تشجيع تقديم أفكار جديدة وبأكبر كم ممكن، حيث أن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها.

iii. تسجيل جميع الأفكار بشكل واضح.

iv. تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز.

v. الاستناد على أفكار الآخرين.

h. **طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience method**: ويقصد بها التدريب في مكان العمل، حيث يقوم الرؤساء بتولي مهمة تدريب المرؤوسين وتنميتهم بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب وأداء العمل. وتتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل: واجبات العمل اليومية، وبعض الواجبات الخاصة، وعرض بعض

المشاكل التي يجب حلها، والمشاركة في الاجتماعات، والاشتراك مع فرق العمل، والقيام ببعض البحوث، وكتابة بعض التقارير... وغيرها.

وبالتالي تصبح مسؤولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

وبعد هذا العرض لأساليب وطرق تدريب وتنمية الموارد البشرية، تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد طريقة مثلي للتدريب، وإنما لكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها وأنه من الأفضل استخدام أكثر من طريقة من طرق التدريب في نفس الوقت للوصول إلى الهدف المطلوب. هذا، وأن اختيار طريقة دون أخري إنما يتوقف على العديد من العوامل من أهمها: الهدف من التدريب، المستوى الإداري للأفراد المتدربين، قدرات وإمكانيات المتدربين، الميزانية المخصصة للتدريب، ومدي توافر تجهيزات التدريب وإمكانياته.

ثامناً- التنمية الإدارية (المفهوم - الأهداف - الأساليب)

سبق التوضيح أن المفهوم العملي للتنمية الإدارية Managerial development مفهوم أوسع وأكثر عمقاً من مفهوم التدريب، ولهذا سوف يتم تناول في هذا الجزء موضوع التنمية الإدارية من خلال العناصر أو النقاط التالية: مفهوم وطبيعة التنمية الإدارية، أهداف التنمية الإدارية، وأساليب التنمية الإدارية.

1. مفهوم وطبيعة التنمية الإدارية

تعرف التنمية الإدارية بأنها استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، للمساهمة في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل" (الفضلي، 1995:641).

وبالتالي يتضح من هذا التعريف أن التنمية الإدارية عملية منظمة للتطوير الإداري، تمكن الأفراد من الإلمام بالمعارف والمهارات الإدارية وتطبيقها، وتتيح لهم التفكير المبدع والاتجاهات الإيجابية لإدارة العمل التنظيمي بفعالية. ولا يتم تطوير السلوك الإداري وتنميته للمديرين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى الممارسة العملية للوظيفة الإدارية في بيئة العمل، أي باكتساب المهارات الإدارية من خلال مباشرة العمل ذاته، وهذا الجانب يتوقف على استعداد الفرد لتطوير نفسه وتنميتها، وهو ما يطلق عليه التنمية الذاتية، والتي تمثل جانباً هاماً في البرنامج العام للتنمية الإدارية.

2. أهداف التنمية الإدارية

تسعى عملية التنمية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسة، لعل من أهمها ما يلي (حسن، 2013):

أ. تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية كماً ونوعاً لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة الناتجة عن عمليات التوسع في أنشطة المنظمة، فضلاً عن عمليات الإحلال والترقي.

ب. تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية المستقبلية.

ج. رفع الروح المعنوية للقادة والمديرين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

3. أساليب التنمية الإدارية

تنقسم الأساليب التي يمكن إتباعها في توفير المهارات والقدرات والمعارف الإدارية والاتجاهات الإيجابية لدى المديرين (تنمية الكفاءات الإدارية) إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: التنمية الإدارية أثناء العمل أو داخل المنظمة.

المجموعة الثانية: التنمية الإدارية خارج المنظمة، من خلال البرامج التي تقدمها مراكز ومعاهد التدريب.

وفيما يلي شرح موجز لأساليب المجموعتين:

المجموعة الأولى: **أساليب وطرق التنمية الإدارية أثناء العمل**: حيث يتم التدريب في هذه الحالة داخل المنظمة وذلك أثناء العمل، من خلال الممارسة الفعلية وبإشراف الرؤساء المباشرين. وهناك العديد من الطرق والأساليب التي تستخدم داخل المنظمة لتحقيق التنمية الإدارية، ومن أهمها ما يلي (حنفي، 1996):

1) **التوجيه أثناء العمل Guidance while working**: وفقاً لهذا الأسلوب يتم دراسة مواطن الضعف في أداء المرؤوس وتحليلها، ثم مساعدته على تلافيها. ويساهم التوجيه أثناء العمل في حل كثير من المشكلات المتكررة، وفي اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم أو الإدارة، من خلال دراسة الأخطاء السابقة وتحليلها واقتراح علاجها. ويتم ذلك إذا ما توافر المناخ الإداري المناسب داخل القسم وتوافرت الثقة المتبادلة والفهم المشترك بين كل من الرئيس والمرؤوس حتى يمكن إثراء الوظيفة وتعمق مفهومها، فالموجه الناجح هو الذي يركز على الوظيفة دون التدخل في شخصية شاغلها.

2) **التناوب الوظيفي أو تبادل الوظائف Job Rotation**: ويقصد به التغيير المستمر في مجالات عمل المديرين بالمنظمة من وظيفة لأخرى، وفقاً لبرنامج مخطط بكل دقة، بغرض تزويدهم بالخبرات المتنوعة عن الأعمال، بما يوسع من نطاق معارفهم وإلمامهم بكافة أوجه النشاط.

وتتوقف مساهمة هذا الأسلوب في تغيير سلوك المديرين على طبيعة الاهتمام والإشراف الذي يتم منحه للمديرين محل التدريب، وعلى الجدية في النهوض بمهام وظائفهم، وإلا كان تبادل الوظائف نوعاً من تضييع الوقت والجهود والتكلفة، بل وسبباً في آثار سيئة قد تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية. ولذلك تلجأ بعض المنظمات إلى تكوين لجنة من الإدارة العليا تكون مسؤوليتها إعداد وتنفيذ برنامج التناوب الوظيفي، واتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة توزيع المهام على المديرين، بما يضمن في النهاية جدية عملية التنمية الإدارية.

(3) **إسناد المهام لنواب المديرين Tasks to Deputy Directors**: وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد نواب المديرين للقيام بكافة الأعمال والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة في المستقبل. وتضمن هذه الوسيلة وجود صف ثان من المديرين، معد إعداداً كافياً لإدارة وظيفة شاغرة، أو سوف تخلو بالترقية أو غيرها.

ومن طرق إعداد النواب أن يقوم الرئيس باختيار أحد الأفراد من العاملين معه، ثم يتيح له فرصة التعامل مع المشكلات اليومية، أو أن يختار عدداً من المرؤوسين ليكونوا بمثابة نواب له، بحيث يتولى أحدهم الإشراف والتعود على مواجهة مشاكل العمل في حالة غياب الرئيس لأي سبب من الأسباب، كما تلجأ بعض المنظمات أو بعض المديرين لتعيين مدير مساعد، ليقوم بالتعامل مع كافة الأمور الإدارية التي تفوض له من رئيسه في العمل، وبالتالي فإنه يتدرب على مهام الوظيفة. ويتم تزويد النواب بالخبرات اللازمة من خلال:

أ. مناقشة المشاكل اليومية بين الرئيسية ونائبه أو مساعد المدير، وهو ما يتيح الاستفادة بأفكار المرؤوسين وفي نفس الوقت يعطيه خبرة في اتخاذ القرارات المختلفة.

ب. تفويض النائب في دراسة بعض المشكلات طويلة الأجل، وتحليلها وإعداد توصيات مكتوبة عنها.

جـ. إتاحة الفرصة للنائب في ممارسة الإشراف على بعض العاملين، بما ينمي مهاراته القيادية.

وهذه الطريقة تحقق ميزة الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب، وتعويد الفرد على المواجهة الفعلية لمشاكل العمل ومسؤولياته.

(4) **الإدارة المتعددة الأجزاء Multiple Management**: يعتمد هذا الأسلوب على تكوين لجان استشارية دائمة من المديرين في كل وحدات أو أقسام المنظمة، لدراسة المشكلات المختلفة. ورفع التوصيات للإدارة العليا وكأن للمنظمة مجالس إدارة مصغرة في كل إدارة أو قسم. وقد ثبت نجاح هذا الأسلوب في كثير من المنظمات الأمريكية، للمساهمة في تزويد الأعضاء في هذه اللجان بالقدرات والمهارات الإدارية، التي تمكنهم من أداء وظائفهم الحالية، ومن شغل وظائف الإدارة العليا مستقبلاً.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح الفرصة للأعضاء لزيادة خبراتهم في كافة مجالات عمل المنظمة، وخصوصاً الذين لديهم قدرات إدارية عالية وتزويدهم بخبرة عملية في اتخاذ القرارات، وتنمية روح الفريق لدى مديري المنظمة على اختلاف مستوياتهم.

(5) **التدريب الذاتي Do-it-yourself training**: ويعتمد هذا الأسلوب على اكتشاف المتدرب لذاته، وتعلمه بنفسه لأبعاد النشاط أو المهام التي يتدرب عليها. وهذه الطريقة هامة جداً في التدريب في مجال البحث العلمي، حيث يكون الفرد مؤهلاً ومستعداً للبحث والتحري وجمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى نتيجة معينة.

المجموعة الثانية: أساليب التنمية الإدارية خارج المنظمة: تجدر الإشارة إلى أن الجانب الأكبر من عملية التنمية الإدارية يتم من خلال اكتساب الخبرات العملية داخل المنظمة أي في نطاق العمل، ورغم ذلك إلا أن هناك بعض الأوجه والمعارف والمهارات التي يمكن اكتسابها من خارج العمل، وذلك من خلال برامج تدريب الإداريين (التدريب الإداري)، والتي تنفذها بعض مراكز التدريب. وتنقسم أساليب التدريب والتنمية الإدارية خارج المنظمة إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **أساليب العرض**: وهي من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين. ومن أهم هذه الأساليب:
   - المحاضرة.
   - العرض الإيضاحي.
2. **أساليب المشاركة**: وتضمن هذه الأساليب مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجيعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب ومن أهم هذه الأساليب والتي قد سبق تناولها في جزء سابق من هذا الفصل ما يلي: المناقشات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الألعاب والتمارين، والقصة غير الكاملة.
3. **الأنشطة خارج قاعة التدريب**: ومن أهم أساليب التدريب خارج قاعة التدريب ما يلي:

أ. **التكليفات**: وهي النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب، وقد تأخذ التكليفات أياً من الأشكال التالية: القراءة – الكتابة – التمارين.

ب. **المشروع**: حيث يظهر أن هناك أربع مجموعات رئيسة من المشروعات وهي: المشروعات البحثية، مشروعات استعراض المعارف والوثائق، بحوث المعلومات، وتصميم المشروعات.

ج. **الرحلات أو الزيارات الميدانية**: وهي تمكن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: عرف التدريب؟ ثم بين أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة؟

السؤال الثاني: ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟ وماهي الجوانب الرئيسية التي تركز عليها تنمية وتطوير المورد البشرية؟

السؤال الثالث: اشرح باختصار الفرق بين المفاهيم التالية: التدريب، التنمية، التعلم، التنمية الإدارية، تنمية الموارد البشرية؟

السؤال الرابع: ما هي الأسس والمبادئ الرئيسية التي يجب على مسؤول الموارد البشرية تبنيها؟ اشرحها بالتفصيل؟

السؤال الخامس: يجب على كل منظمة أن تحدد أنواع التدريب التي تفضلها وتود التركيز عليها، حيث أن هناك العديد من أنواع التدريب، وضح هذه الأنواع وأشرحها؟

السؤال السادس: تتكون إدارة النشاط التدريبي من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، تكلم عنها باختصار؟

السؤال السابع: وضح الطرق والأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية، مع تبيان عيوبها ومميزاتها؟

الفصل التاسع
النقل والترقية

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – ماهية النقل ومفهومه، أهدافه، أنواعه، أشكاله، ومشاكله

ثانياً – الترقية: المفهوم، الأهداف، السياسات، المعايير، وشروط نجاحها، وعناصر فعاليتها، مشكلاتها

ثالثاً – التقييم الشامل لمعايير الترقية: المدخل إلى اختيار المعيار العملي للترقية في بيئة المنظمات الليبية

رابعاً – أشكال أخرى لحركة الأفراد في المنظمات

خامساً – استخدام أسلوب سلاسل "ماركوف" في التنبؤ بحركة العمالة

سادساً – إدارة معدل دوران العمالة

الفصل التاسع
النقل والترقية

تمهيد

تنطوي وظائف إدارة الموارد البشرية على رسوم مباشرة حركة الأفراد داخل المنظمة والمحافظة عليهم والتي تتضمن وظائف النقل، الترقية، الاستغناء المؤقت، الفصل، الإحالة إلى التقاعد وهي أدوات مساعدة في تحقيق التوازن والفاعلية لهيكل العمالة بالمنظمة.

وعلى ذلك سيتناول الكاتب في هذا الفصل كلاً من سياستي النقل والترقية باعتبارهما أحد الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال عرض مجموعة من النقاط تبدأ بتعريف سياسة النقل والمفاهيم المرتبطة بها كالاستغناء والتنزيل والفصل، والتقاعد المبكر، يلي ذلك الحديث عن الترقية من حيث المفهوم والأسس والمعايير والجهة التي لها سلطة اتخاذ قرار الترقية وعوامل نجاحها، وذلك بدء بالتالي:

أولاً– ماهية النقل: مفهومه، وأهدافه، وأنواعه، وأشكاله، ومشاكله

أ. مفهوم النقل وأهدافه

يعنى النقل، انتقال الفرد إلى وظيفة أخرى أو عمل آخر، يكون على نفس المستوى التنظيمي، وقد يكون النقل من وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) لأخرى، أو من دورية عمل لأخرى، أو من منطقة جغرافية لأخرى، وقد يتم النقل بمبادرة من الإدارة، وقد يكون النقل تحقيقاً لرغبة الفرد ومنسجماً مع طموحاته في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين أو لتحقيق أهداف شخصية (ديسلر، 2015:499).

وتسعى المنظمة من إتباع سياسة النقل إلى تحقيق العديد من الأهداف لعل من أهمها:

1. تحقيق رغبات الفرد في الانتقال لعمل يراه الأنسب لقدراته ومهاراته وميوله وطموحاته ولظروف الخاصة، ومن ثم فإن المنظمة هنا تسعى إلى المواءمة بين خصائص وحاجات الفرد مع خصائص وظيفة مناسبة له.
2. تحقيق توازن هيكل العمالة بنقل العمالة من الوحدات والإدارات التنظيمية ذات الفائض من العمالة إلى الوحدات ذات العجز منها.
3. معالجة بعض المشكلات الناجمة عن فشل الفرد في وظيفته الحالية، إما لأسباب فنية مثل عدم كفاءة أدائه، أو سلوكه مثل عدم انسجامه مع رئيسه أو زملائه.
4. الوفاء بمتطلبات إعادة هيكلة التنظيم، فقد يتطلب ذلك الأمر إلغاء إدارة أو قسم، ومن ثم نقل العاملين إلى إدارات أو أقسام أخرى، أو قد يتطلب الأمر إنشاء إدارة جديدة ونقل عاملين إليها من إدارات أخرى.
5. قد يكون النقل تنفيذاً لسياسة تدوير العاملين على الوظائف Rotation Job، وذلك بهدف إكساب الفرد مهارات العمل في أكثر من وظيفة أو بهدف تطبيق سياسة الدور.
6. استجابة لمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي، إذ يتطلب الأمر نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقيم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.
7. تصحيح الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة، عندما تضع الأفراد في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، ومن ثم فهي تلجأ إلى النقل من أجل تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
8. قد تنفذ المنظمة هذه السياسة بهدف مواجهة الظروف الطارئة التي قد تتعرض لها ومنها استدعاء بعض العاملين للخدمة العسكرية، أو إيفاد البعض منهم لحضور دورات تدريبية

معينة، أو إيفاد البعض الآخر منهم في بعثة خارجية لحضور مؤتمر عالمي خارج حدود الدولة.

هذا، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تلتزم المنظمة بوضع معايير محددة للنقل، ولا ينبغي أن يتم النقل بطريقة عشوائية حتى لا يحدث ارتباك في العمل مما يؤدي إلى انخفاض وتدني مستوى الأداء بشكل عام.

ب. أنواع النقل وأشكاله

هناك عدة أنواع أو أشكال للنقل، يمكن تصنيفها على حسب معيارين، الأول وهو النقل لتحقيق مصلحة العمل، أما الثاني. فهو النقل بناء على رغبة الفرد العامل وفي كلتا الحالتين فقد يكون النقل مؤقتاً أو قد يكون دائماً وفيما يلي يعرض الكاتب شكلا (9-1) يوضح فيه أنواع النقل وأسبابه.

ج. مشكلات وقضايا عامة في مجال النقل

هناك العديد من القضايا والمشكلات ذات الارتباط بمجال النقل ولاشك أن مواجهتها تحتاج إلى وضع قواعد محددة وسياسة واضحة وأهم هذه المشكلات ما يلي (مقدم، 2010):

1. قد يطلب رئيس نقل أحد مرؤوسيه يرى أنه مشاغباً ومثيراً للصراعات ويخلق الأزمات إلى قسم أو إدارة أخرى، وإذا وافقت الإدارة على نقله فقد يطلب رئيس القسم الذي نقل إليه المرؤوس نقله إلى قسم آخر وهكذا ومن هنا ينبغي أن يكون قرار النقل مبنياً على تقييم موضوعي دقيق للمرؤوس وبما يحقق مصلحته ومصلحة المنظمة ككل.
2. قد ينقل الفرد من وظيفته لوظيفة أخرى لا تتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخصائصه الشخصية، لذلك يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي سينتقل إليها.

شكل رقم (9-1) أنواع النقل وأهدافه

3. قد يعارض الفرد المنقول قرار نقله إذا رأى أنه سينتقل لمجال غير مألوف وصحبة غير منسجمة واختصاصات ومسؤوليات ليس متمكنا فيها، لذلك يجب تهيئة الفرد نفسياً بالإقناع، وعملياً بالتدريب قبل اتخاذ قرار نقله.
4. قد يمتنع الفرد المنقول عن تنفيذ قرار نقله إذا ترتب على نقله انتقاله من مدينته (قريته) الأصلية لأخرى أو لمنطقة نائية، حيث يتعذر عليه تدبير مسكن جديد أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزاولة حياته بنفس النمط المعتاد، لذلك يجب أن تراعى خطط النقل التوفيق بين كل من الاعتبارات العملية والأهداف التنظيمية من ناحية، والإنسانية والمصلحة الشخصية للفرد المنقول من ناحية أخرى.
5. قد تطلب بعض الموظفات النقل إلى موطنها الأصلي حيث تقيم وأسرتها لا سيما إذا تعذر عليها السفر يومياً من محل الإقامة إلى مكان العمل، وقد تضغط على الإدارة لتحقيق رغبتها في النقل، ولكن المشكلة قد تتمثل في عدم توافر وظيفة شاغرة مماثلة لوظيفتها في الجهة التي تطلب النقل إليها، وتحت الضغط توافق الإدارة على نقلها إلى وظيفة أخرى غير وظيفتها الأصلية وقد لا تتناسب – اجتماعياً أو جسمانياً أو فنياً – مع خصائصها الأنثوية، أوقد تنقل إلى جهة أو وحدة لا تحتاج إليها أصلاً وفي كلتا الحالتين فإن ذلك يؤثر سلباً على فعالية هيكل العمالة كماً ونوعاً.

6. الزيادة الواضحة في عدد الموظفات وعدم الحاجة إليهن وصعوبة نقلهن إلى وظائف أخرى لا تتفق مع خصائصهن رغم حاجة المنظمة إلى موظفين لشغل هذه الوظائف وهي وظائف لا يشغلها إلا الرجال مثل الوظائف الحركية أو الفنية المباشرة، وهذا يمثل قيداً على حرية الإدارة في الإفادة من أفراد العمالة ككل – من خلال النقل – في تحقيق التوازن المنشود في هيكل العمالة.

هذا، ويمكن معالجة مثل هذه المشكلات من خلال التخطيط الفاعل للموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل، والذي يراعي كل من الاعتبارات النوعية والكمية في هيكل العمالة.

ثانياً – الترقية

(أ) مفهوم الترقية وأهدافها

تعني الترقية انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مستويات أعلى وأكبر وذات مرتب أعلى حالياً أو مستقبلاً (ديسلر، 2015).

وقد لا يترتب على الترقية زيادة في الأجر، إذا كانت من وظيفة لأخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية، وهي هنا تكون ترقية أدبية أو معنوية أساساً وذلك مثل ترقية موظف بأحد البنوك من موظف شباك إلى مراجع في نفس الدرجة الوظيفية.

وباختصار، فالترقية بمفهومها العام تعني الانتقال إلى وظيفة أعلى من الوظيفة السابقة من حيث درجة الصعوبة والسلطة والمسؤولية والمركز الوظيفي والمكانة الاجتماعية.

وتحقق سياسة الترقية العديد من الأهداف التنظيمية لعل من أهمها (القريوتي، 1990):

1. تعتبر الترقية حافزاً قوياً لإشباع حاجات الأمن والتقدير وتحقيق الذات، بإتاحة فرص التطور والنمو الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة.
2. زيادة فرص تحسين الأداء (الإنتاجية) عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
3. التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
4. توفير احتياجات المنظمة من الأفراد (بالاختيار من الداخل) بأقل تكلفة وبأكبر قدر من ضمان الولاء والانتماء.
5. توفير فرص الترقي أمام الأفراد العاملين بالمنظمة يؤدي إلى انخفاض معدلات ترك العمل ويترتب على ذلك تخفيض التكاليف الخاصة بإعادة الاختيار وإعادة التدريب.
6. تؤدي الترقية إلى توفير صف ثان من الإداريين يكون قادراً في المستقبل على تولى المناسب القيادية العليا أو اتخاذ القرارات الفعالة التي تحقيق مصالح المنظمة ومصالح العاملين بها.

(ب) سياسات الترقية

تنحصر سياسات الترقية في نوعين من السياسات هما: سياسة الترقية من الداخل، وسياسة الترقية من الخارج، وفيما يلي شرح لكلا السياستين مع توضيح مزايا وعيوب كل سياسة وذلك على النحو التالي (كامل، 1994):

(1) سياسة الترقية من داخل المنظمة

الأصل أن تتم الترقية من بين العاملين داخل المنظمة بشرط أن تتوفر فيهم القدرة والتأهيل والكفاءة التي تؤهلهم للتدرج والترقي وتحقق هذه السياسة العديد من المزايا أهمها ما يلي:

1. تساعد الترقية من الداخل على ضمان ترقية الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات بالمنظمة والتدرج في المستوى الوظيفي لشغل الوظائف الأعلى.
2. توفر الترقية من الداخل نظام جيد للرقابة والإشراف على العاملين في كافة الإدارات المختلفة بالمنظمة بحيث يتم القياس والتقييم الفعلي لأدائهم داخل العمل بطريقة موضوعية ومن ثم اختيار المترقون بطريقة سليمة وصحيحة دون مجاملات شخصية أو اعتبارات خاصة.
3. وجود نظام فعال للترقي داخل المنظمة، يشعر العاملين بالراحة النفسية مما يزيد من ولائهم لها والانسجام معها.
4. تساعد الترقية من الداخل أيضاً على حفز العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء طمعاً في الحصول على ترقية معينة وتحقيق طموحاتهم في التطور والنمو الوظيفي.
5. التقارب بين القيادات الإدارية والعاملين وذلك عن طريق غرس الثقة في نفوس هؤلاء العاملين وتشجيعهم على الارتقاء بمستوى أدائهم وذلك لزيادة الفرصة أمامهم للترقية والتدرج في السلم الوظيفي لأعلى.
6. عندما يوجد نظام عادل وسليم للترقية في المنظمة، فإن هذا الأمر يخلق جواً من السعادة والرضا لدى العاملين عن منظمتهم وعلى الأخص إذا ما اقترن هذا النظام بحصول العاملين على حوافز وزيادة في المرتبات التي سيحصلون عليها مقابل هذه الترقية.

وعلى الرغم من هذه المزايا، إلا أن سياسة الترقية من الداخل تواجه العديد من الانتقادات أهمها ما يلي:

أ- حرمان المنظمة من دخول كفاءات وخبرات جديدة لديها.

ب- شعور العاملين بأن هذه السياسة سوف تتيح لهم فرص الترقية سواء عملوا أم لم يعملوا مما يصبهم بالكسل واللامبالاة وضعف الدافع على العمل وفتور الحماس نحو تحسين الأداء.

ج- ارتفاع التكاليف الخاصة بتدريب العاملين لشغل الوظائف الجديدة وخاصة تلك التكاليف التي تتمثل في تعطيل العمل أثناء فترة التدريب.

(2) سياسة الترقية من خارج المنظمة

عندما لا تتوافر في العاملين الموجودين داخل المنظمة الكفاءات والخبرات والاشتراطات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بأفراد من خارجها سواءً من فروع أخرى تابعة لذات المنظمة أو منظمات أخرى خارجة عنها، وتحقق هذه السياسة العديد من المزايا أهمها:

1. تؤدي هذه السياسة إلى جذب الكفاءات والخبرات التي قد لا تتوافر داخلها، ومن ثم تستطيع تحقيق أهدافها بالفعالية المطلوبة.
2. تزويد المنظمة بمهارات وأفكار ومفاهيم جديدة لمتكن متوافرة لديها من قبل يكسبها ثقافات جديدة تقوم على تبني الأساليب الإدارية المعاصرة مما يقوى ويدعم المركز التنافسي للمنظمة ويساعدها على مواجهة تحديات هذا القرن (الواحد والعشرون).
3. الإقلال بقدر الإمكان من التكاليف الخاصة بالتدريب إذ يتم تعيين أفراد مؤهلين لديهم خبرة ودراية واسعة بالوظائف التي سيشغلونها.

هذا، وعلى الرغم من هذه المزايا فإن هذه السياسة تواجه العديد من الانتقادات لعل أهمها:

1. خفض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، لإحساسهم بأن الطريق للترقية أمامهم مسدود، ومن ثم تضعف ثقتهم بأنفسهم ويفتر حماسهم ودافعهم على العمل وتحقيق النجاح.
2. الإهمال والتسيب من قبل الإدارة والمشرفين على متابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة إذ أنهم يرون أن ذلك أمر غير هام مما يسبب الفوضى والإهمال وتسود روح الهزيمة والتشاؤم بين الجميع داخل المنظمة.
3. قد تحدث الصراعات وتزداد حدة التضارب بين المرقين من خارج المنظمة وأولئك الذين يعملون داخلها بسبب قناعة المرقين من خارج المنظمة أنهم الأكفأ والأحسن في نفس الوقت الذي يرفضهم العاملون داخل المنظمة بأنهم كانوا الأحق وأنهم الأصحاب الحقيقيين لها والأكثر ولاءً وانتماءً لها.
4. قد يؤدي تطبيق سياسة الترقي من الخارج – في الأجل الطويل – إلى زيادة معدلات دوران العمالة وتسرب العاملين إلى منظمات أخرى توفر لهم فرص الترقي والتدرج في السلم الوظيفي والحصول على زيادة في الراتب.

هذا، وينبغي على المنظمة، أن تقارن بين كلتا السياستين وأن تختار ما يناسبها سواء اختيار إحداها أو الجمع بينهما– وذلك في ضوء العديد من الاعتبارات منها:

- ظروف المنظمة الوظيفية، ونوعية الوظائف التي تحتاج إليها.
- المركز التنافسي للمنظمة، ومدى رغبتها في تحسين صورتها وتحقيق معدلات عالية من الأداء.
- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- المهارات والقدرات المتوافرة لدى العاملين بالمنظمة ومدى وفائها بمتطلبات الوظائف الشاغرة.

(ج) **معايير الترقية**

يمكن تحديد معايير (أسس) الترقية حصرياً في ثلاثة معايير وهي: الترقية على أساس الأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، وأخيراً الجمع بين الأساسين السابقين، أي الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً (القريوتي، 1990)، وفيما يلي يعرض الكاتب هذه المعايير الثلاثة بشيء من التفصيل:

(1) **الترقية على أساس الأقدمية**

يقصد بالأقدمية، الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في وظيفته الحالية بصفة خاصة، أو بطول مدة الخدمة بالمنظمة بصفة عامة وعلى ذلك فإن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام هي أن الفرد الذي له مدة خدمة أطول من أقرانه (أقدمية أطول) في الوظيفة الحالية هو الذي يكون له الحق في الترقية في الوظيفة الأعلى الشاغرة، ثم يتم ترقية من يليه وفقاً لترتيبهم في كشوف الأقدمية المعدة مسبقاً، وذلك انطلاقاً من الاقتناع الكامل بوجود علاقة وثيقة بين طول مدة الخدمة من ناحية، وبين كفاءته الوظيفية من ناحية أخرى، فكلما زادت أقدمية الفرد في وظيفته كلما زادت خبرته وكفاءته فيها، كذلك فإن أعباء الفرد وتكاليف المعيشة تزداد بمرور الزمن لذلك فإن ترقيته على أساس الأقدمية، وما يصاحب ذلك من زيادة المزايا التي يحصل عليها، تمكنه من مواجهة تلك الأعباء المتزايدة.

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها في المنظمات التي تفضل استخدام هذا المعيار كأساس للترقية وذلك لضمان نجاح تطبيقه أهمها ما يلي:

1. العناية باختيار الأفراد في بداية تعيينهم في المنظمة، بحيث يتم اختيار ذلك الأفراد الذين لديهم الاستعداد للتقدم والنمو الوظيفي.

2. ضرورة توافر حد معين من المعرفة والخبرة، يمكن الفرد من البدء في الوظيفة التي سيرقى إليها.
3. وجود نظام واضح ومحدد للمكافآت والعلاوات يكافئ الفرد الذي لديه إسهامات مميزة في المنظمة.
4. وجود نظام جزاءات وعقوبات، يعمل على الحد من السلوكيات غير المرغوب فيها من العاملين بالمنظمة.
5. توفير الإمكانيات التدريبية اللازمة من أجل صقل وتطوير مهارات العاملين بها بصفة مستمرة، مما يؤهلهم لشغل أي وظائف جديدة تكون خالية فيما بعد.

هذا، وتقدم المنظمات التي تستخدم هذا المعيار كأساس للترقية العديد من المبررات والتي ترى أنها مميزات تتحقق من وراء استخدامه، وأهم تلك المبررات (المزايا) ما يلي:

1. يحقق هذا المعيار العدالة والموضوعية، حيث تتاح الفرصة لجميع العاملين بالمنظمة للترقية، ولعل ذلك يقلل إلى حد كبير من شكاوى العاملين بخصوص قرارات الترقية، ومن ناحية أخرى فإن الاكتفاء في الترقية بالاعتماد كليا على الأداء وتقارير المشرفين سوف يشوبه نوع من عدم العدالة بسبب التحيز والمحاباة والمحسوبية من جانب بعض المشرفين، مما يترتب عليه انخفاض معنويات العاملين ومن ثم ضعف مستويات أدائهم في العمل.
2. خلال الفترة الزمنية التي يقضيها العاملون في وظائفهم الحالية فإنهم يتساوون في اكتساب المهارات المطلوبة للوظيفة الأعلى وكذلك معرفة كل متطلباتها، وبالتالي تبقى الأقدمية – في هذه الحالة – هي الأساس الموضوعي المتميز بين العاملين والفوز بالوظيفة الأعلى.

3. اعتقاد الإدارة في هذه المنظمات أن الأفراد ذوي الأقدمية الأطول هم الأكثر كفاءة والأكثر استحقاقاً للترقية.

4. سهولة قياس الأقدمية وترتيب الأفراد العاملين على أساسها وذلك خلافاً لقياس الكفاءة الذي يتم بالصعوبة أحياناً وعدم موضوعية القياس أو تقييم الأداء أحياناً أخرى.

5. تعتبر الترقية على أساس الأقدمية، نوع من المكافأة والتقدير وتحقيق الذات للعاملين القدامى على ما قدموه من جهد خلال مدة خدمتهم وولائهم للعمل ولمنظماتهم.

6. اطمئنان العاملين على مستقبلهم الوظيفي مما يكسبهم قدراً كبيراً من الثقة في منظماتهم ويعطيهم الأمن والاستقرار في وظائفهم.

7. سهولة فهم هذا المعيار من جانب العاملين نتيجة لبساطته ووضوحه وسهولة تطبيقه عملياً.

وبالرغم من هذه المزايا، فإن هناك العديد من العيوب (الانتقادات) التي تشوب استخدام هذا المعيار في التطبيق العملي أهمها ما يلي:

1. تطبيق مبدأ الأقدمية المطلقة كأساس للترقية، لاشك بغلق الطريق أمام الكفاءات الممتازة والتي يمكن الاستفادة منها كثيراً لو تدرجت السلم الوظيفي بسرعة.

2. المساواة بين جميع العاملين دون تفرقة بين المجد والمجتهد من ناحية وغير المجد أو غير المجتهد من ناحية أخرى سواء في الأداء أو السلوكيات.

3. انعدام الحافز لدى العاملين على بذل المزيد من الجهد من أجل التميز وتحسين الأداء لإحساسهم بأنهم في النهاية متساوون دون تفرقة طالما كانت الترقية على أساس الأقدمية.

4. عدم جدوى تقارير الرؤساء ورأيهم في ترقية مرؤوسيهم مما يجعلهم لا يهتمون بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من رؤسائهم فتقل فعالية الأداء.

5. استخدام الأقدمية كأساس للترقية يلغى سلطة الإدارة في وضع قواعد عامة تتبع لترقية العاملين الأكفاء.

6. أن الأساس الفكري الذي قام عليه نظام الترقية بالأقدمية وهو أن الكفاءة تنشأ من الخبرة السابقة ليس بالضرورة صحيحاً أو دليلاً للصلاحية لشغل الوظيفة الأعلى.

7. لا يناسب مبدأ الترقية على أساس الأقدمية الوظائف الأعلى أو الوظائف ذات الدرجات العليا والتي عادة ما يفضل أن يتم شغلها بالتعيين مباشرة من موظفين صغار السن ولكنهم أكثر كفاءة.

(2) الترقية على أساس الكفاءة

يحدد عنصر الكفاءة – في إطار هذا النظام – أولوية الترقي ومن الذي يكون له الحق في الترقية من غيره، ومعنى ذلك أنه وفقاً لهذا النظام يتم ترقية العاملين إلى الوظائف الأعلى وفقاً لمستوى كفاءتهم في العمل، ومدى النجاح والإنجازات التي حققوها في عملهم. ومن المعروف أن الحكم على كفاءة العاملين يتم عن طريق تقارير تقييم الأداء التي ينبغي أن تكون عادلة وموضوعية حتى تكون قرارات الترقية عادلة وسليمة أيضاً.

يقوم الأساس الفكري لهذا المعيار على أن الأكفأ في الوظيفة الحالية من المتوقع أن يكون الأكفأ في الوظيفة التي سيرقى إليها أو أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر مكافأة للأفراد ذوي الكفاءة الأفضل أو الأحسن، وبالتالي دفع الأفراد الناجحين في وظائفهم على الاستمرار في زيادة جهودهم وتقوية ولائهم للمنظمة.

هذا، وتلجأ المنظمات إلى استخدام هذا المعيار في الحالات التالية:

1- عندما يكون هناك تفاوت ملحوظ في كفاءة الأفراد الذين يتم الاختيار من بينهم للترقية.
2- عندما تخلو وظيفة من الوظائف القيادية أو الإدارية العليا.
3- عندما يتوافر لدى المنظمة نظام موضوعي وعادل لتقييم أداء العاملين ويستند على الكفاءة والإنجازات وليس على المحسوبية والحكم الشخصي والعلاقات.

يحقق استخدام معيار الكفاءة كأساس للترقية العديد من المزايا أهمها ما يلي:

1. يخلق هذا المعيار الدافع لدى العاملين على تحسين مستواهم وزيادة أدائهم في العمل.
2. تحقيق العدالة إلى حد ما بين العاملين حيث يفرق هذا المعيار بين المجد أو المجتهد في عمله ومن هو دون ذلك.
3. زيادة الاهتمام بالرقابة ومتابعة العاملين من أجل الوقوف على مستويات أدائهم وحجم إنجازاتهم باعتبار المعيار الأساسي للترقية.
4. ترفع الروح المعنوية وتختفي الروح السلبية والتواكل بين العاملين.
5. الارتقاء – بشكل عام – بكفاءة وفعالية المنظمة وتزداد قدرتها على تحقيق أهدافها.

وبالرغم من تلك المزايا، إلا أن هناك العديد من العيوب (الانتقادات) التي تشوب هذا المعيار كأساس للترقية أهمها ما يلي:

1. يصبح هذا المعيار غير عادل عندما تكون أنظمة تقييم الأداء غير عادلة يشوبها عدم الدقة أو عدم الموضوعية.
2. نظرة بعض الرؤساء إلى الترقية لبعض مرؤوسيهم دون البعض الآخر على أنها نوع من المجاملة والعلاقات الشخصية فيعطون تقديرات أعلى لمن لا يستحقون وتقديرات أقل لمن يستحقون هذه التقديرات الأعلى.

3. هناك الكثير من الوظائف التي يتوقف نجاحها على أداء كثير من العاملين، ومنها تظهر مشكلة تحديد نسبة مساهمة كل فرد في تحقيق نجاح هذه الوظيفة، ومن ثم تصبح عملية الاختيار وتحديد من يستحق بالترقية صعبة وغير دقيقة.
4. ليس من الضروري أن كل فرد يؤدى وظيفته الحالية بنجاح، يستطيع أن يؤدى الوظيفة الأعلى بنفس النجاح.
5. رغم بساطة وسهولة هذا المعيار، إلا أنه لا يصلح تطبيقه في المنظمات صغيرة الحجم ذات الأعداد البسيطة من العاملين.

(3) الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة

ترى بعض المنظمات أن الاعتماد على أساس واحد لا يمثل أسلوباً موضوعياً ومنطقياً للترقية، الأمر الذي يتطلب تحقيق نوعاً من التوازن بينهما ولتطبيق ذلك تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع أحد سياستين هما:

- إتباع أساس الكفاءة عند الترقية، مع إعطاء مدة الخبرة أو الأقدمية بعض الأهمية، ومن ثم اختيار الفرد الأطول خدمة أو الأقدم إذا تساوت الكفاءة، وإذا توافر الحد الأدنى في سنوات الأقدمية لدى أكثر من فرد، يتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.
- تحديد حد أدنى من الأقدمية، حتى يسمح لدخول الفرد دائرة الاختيار والمفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

هذا، وعند تطبيق هذا الأساس (الأقدمية والكفاءة معاً)، فإنه يجب التمييز بين ثلاثة أنواع من الوظائف هي:

- الوظائف العليا: وهنا يفضل تطبيق نظام الترقية على أساس الكفاءة لأن هذه الوظائف تتطلب مهارات وقدرات إدارية عالية في كل من يشغلها ربما لا تتوافر في المرشحين للترقية على أساس نظام الأقدمية.
- الوظائف الروتينية: وهي وظائف لها طبيعة روتينية وتتم بطريقة محددة وواضحة (مبرمجة) ولذلك فهي لا تحتاج إلى مهارات وقدرات كبيرة، ومن ثم يفضل ان تتم الترقية على أساس الأقدمية.
- الوظائف التخصصية: وهنا يفضل تخصيص نسبة معينة منها للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية، على أن تزيد نسبة الوظائف التي تتم فيها الترقية على أساس الكفاءة، كلما ارتفع المستوى الوظيفي.

(د) شروط نجاح عملية الترقية

يتوقف نجاح عملية الترقية على الجهة التي لها سلطة اتخاذ قرار الترقية، وهنا توجد وجهتي نظر هما (زويلف،2001):

الأولى: وترى أن الترقية مثل التعيين يجب أن تكون في أيدي لجنة أو جهاز خارجي مستقل (لجنة شؤون العاملين) على اعتبار أنها لجنة محايدة لا تقوم على التحيز والمحاباة في عملية الترقية.

الثانية: وترى أن مدير الإدارة يجب أن تكون له سلطة اتخاذ قرارات الترقية، وهي أكثر ملائمة حيث يعتبر مدير الإدارة هو المسؤول فيما بعد عن أداء العاملين الذين اختارهم للترقية، كما أنه المسؤول عن تدريبهم لذلك يجب احترام رأيه والاعتداد بقراراته في ترقية مرؤوسيه.

(هـ) عناصر فعالية نشاط الترقية

هناك مجموعة من العناصر الواجب توافرها لنجاح سياسة الترقية وتطبيقها تطبيقاً سليماً حتى تحقق الأهداف التي تسعى إليها ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

1. يجب أن تقوم سياسة الترقية على أساس موضوعي وليس على أساس من التحيز والمحاباة، وألا تكون الترقية وسيلة لتحسين دخل الفرد أو لمكافأته معنوياً، بقدر ما تكون تعبيراً عن مستوى أدائه المرتفع، وتوفيقاً بين قدراته المتعاظمة وبين خصائص الوظيفة أو المنصب المرقى إليه.
2. ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة والوظائف الشاغرة في المستقبل، وهذا في حد ذاته يعتبر دافعاً قوياً للعاملين لرفع مستواهم الوظيفي ومستوى المهارات والمعارف المطلوب اكتسابها، ويزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.
3. أن تكون قواعد وشروط الترقية واضحة ومعروفة للجميع داخل المنظمة.
4. يجب أن تسهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق أهداف الأفراد العاملين من ناحية وأهداف المنظمة من ناحية أخرى.
5. توزيع الدرجات الوظيفية بين الإدارات المختلفة بالمنظمة بالتساوي، وأن يكون هناك تناسق بين الإدارات المختلفة من حيث سرعة الترقيات.
6. الاهتمام بسياسة الاختيار والتعيين حتى يتوافر لدى المنظمة الأفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يمثلون الأساس حتى تجد المنظمة العناصر الصالحة من بينهم للترقية وشغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً.
7. أن يتوافر لدى المنظمة البرامج التدريبية المناسبة التي تساعد على تأهيل العاملين نفسياً ومهنياً لشغل الوظائف الأعلى.
8. التقييم الدائم والمستمر لنشاط الترقية ليتناسب مع ظروف المنظمة وطموحاتها المستقبلية من ناحية، والمتغيرات البيئية والمعاصرة التي تعيشها المنظمات الحالية.

(و) مشكلات وقضايا عامة في مجال الترقية

هناك مشكلات وقضايا عامة ترتبط بمجال الترقية من أهمها ما يلي:

1. الخوف من الفشل في المنصب الأعلى الجديد قد يؤدى لحالة من القلق والتوتر للفرد المرشح للترقية، وهنا تقوم المنظمة بوضع الفرد المرقى لوظيفة أعلى في فترة – تتراوح ما بين ثلاثة إلى ستة شهور – اختبار ذاتي للوقوف على مدى تهيئته نفسياً وفنياً وتقبله للوظيفة الأعلى.
2. الشكوى من بعض العاملين بأحقيتهم في الترقية ورغم ذلك فقد تم تخطيهم بسبب التحيز الشخصي وعدم موضوعية قرارات الترقية، وهنا يمكن علاج هذه المشكلة من خلال التطبيق السليم لبرامج الترقية والتقييم الموضوعي لأداء العاملين.
3. قد يتعذر على الفرد المرقى – عندما يكون موظفة – قبول الترقية لصعوبة النقل إلى موقع جغرافي آخر إذا ما ارتبطت الترقية بذلك، وخاصة عندما تكون الموظفة غير متزوجة أو متزوجة ولكنها تضطر لترك بيت الأسرة والانتقال إلى مكان أو بلداً آخر.
4. الصعوبة التي تقابلها الموظفات المرقيات في مجال الأشراف والقيادة عند التعامل مع المرؤوسين خاصة الرجال الذين يرفضون العمل تحت قيادة أنثى بسبب النظرة الاجتماعية الغالبة عن المرأة التي تركز على ضعفها وعاطفيتها في اتخاذ القرارات، وصراع الدور الذي قد تقع فيه ما بين العمل من ناحية والمنزل من ناحية أخرى. أضف إلى ذلك عدم رغبة المرؤوس (الرجل) في تلقى أوامره من إمراه مما يؤدي إلى تعذر المرأة قبول مثل هذه الترقية.
5. وجود عدد كبير من العاملين الأكفاء الذين يتوقعون التقدم والترقي في ذات الوقت الذي تقل فيه الوظائف العليا الشاغرة مما يضعف الفرصة أمام هؤلاء العاملين للترقي والتدرج في السلم الوظيفي، وهي مشكلة صعبة إلى حد كبير. ولكن يمكن التغلب

عليها عن طريق ترقية أكثرهم كفاءة، مع التعامل مع من لم يتم ترقيتهم بشيء من اللباقة وحسن التصرف خوفاً من أن يصابوا بخيبة أمل مما ينعكس على تصرفاتهم ومعنوياتهم بالشكل الذي يضر بصالح المنظمة.

ثالثاً – التقييم الشامل لمعايير الترقية: المدخل إلى اختيار المعيار العملي للترقية في بيئة المنظمات الليبية

ورد في الأجزاء السابقة استعراض جميع أسس (معايير) الترقية من حيث مفهومها. وكذلك مزايا كل منها والانتقادات التي وجهت إليها. وفيما يلي محاولة عمل تقييم شامل لهذه المعايير بهدف التعرف على أفضلها.

بداية يمكن القول، أنه من الصعوبة قبول معيار محدد على أنه المعيار الصحيح والأفضل نظراً لأن الافتراضات التي قام عليها كل معيار ليست افتراضات خاطئة في حد ذاتها، وأن العامل الأساسي الذي يمكن التفرقة بين هذه المعايير هو نوع الموقف ونوع المنظمة ذاتها.

أن المقارنة بين هذه المعايير ربما تشتمل من مفاهيم وافتراضات – تثير عدة تساؤلات هامة يمكن بلورتها فيما يلي:

1. هل تشترك هذه المعايير في السعي نحو تحقيق نفس الهدف، وهل يوجد المعيار الذي يتميز بأنه أكثر قدرة من غيره على تحقيق هذا الهدف؟
2. هل تتفق جميع هذه المعايير من حيث كيفية تحقيق هدف (أهداف) الترقية وتنمية المسار الوظيفي؟
3. هل من الضروري أن يؤدى تطبيق هذه المعايير إلى زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين وتحقيق رضاهم عن وظائفهم وعن المنظمات التي يعملون بها؟

4. هل يمكن اختيار معيار معين أو تحديد معيار مثالي يمكن تطبيقه في جميع المواقف والظروف؟
5. هل يمكن تطبيق أكثر من معيار داخل الموقف الواحد؟

لاشك أن هذه التساؤلات جميعها لا يمكن الإجابة عليها "بنعم أو لا " ذلك أن الأمر يتطلب العديد من الاعتبارات مثل نوع الموقف بما يشتمل عليه من قوى ومتغيرات مختلفة.

ويمكن للكاتب أن يطرح التساؤل الهام التالي: أي من هذه المعايير أفضل؟ أو أي منها يمكن اعتباره المدخل الملائم أو المناسب لتحقيق الترقية الفعالة، وبمعنى آخر ما هو المعيار الأفضل او الأحسن؟ وما هو المعيار الفعال الذي يمكن الاستناد عليه للترقية؟

والإجابة على هذا التساؤل تثير قضية هامة، هي ضرورة الاستناد إلى عامل يسمح بإجراء عملية المفاضلة والاختيار، ذلك أن تحديد هذا العامل يساعد إلى حد كبير على تحديد المعيار الأفضل أو الأحسن والذي قد يختلف باختلاف عامل (عوامل) المقارنة ذاته.

وعلى ذلك، فمن الخطأ محاولة إثبات صحة – أو عدم صحة – أي من هذه المعايير، ولكن من الضروري البحث عن مدخل شامل يقوم على دراسة المواقف المختلفة، وتحديد المعيار (المعايير) التي تلائمه، ويستند فكر هذا المدخل على اعتبار، أن العامل الذي يجب الاستناد إليه في تفضيل معيار على معيار آخر يكمن أساساً في درجة قابلية المعيار على أن يوضع موضع التطبيق العملي.

وعلى ذلك، فإن المعيار الفعال للترقية من وجهة نظر هذا المدخل لا يرتبط بمعيار معين بذاته، ولكنه يرتبط بعاملين هما: دراسة كل موقف على حدة من ناحية، واختيار ما

يناسبه من معيار (معايير) للترقية من ناحية أخرى، وعلى ذلك فإن الترقية الفعالة لا ترتبط بالتركيز على إحداها دون آخر، وإنما هي محصلة الارتباط والتفاعل بين كليهما.

وفي هذا الصدد، قام الكاتب بوضع إطار نظري أسماه "المعيار العملي للترقية" يقوم هذا الإطار على دراسة المواقف المختلفة وتحديد أهم سماتها أو خصائصها، ثم تحديد المعيار (المعايير) التي تتلاءم معها ويمكن تطبيقها عملياً عليها.

هذا، ويمكن بلورة مكونات هذا الإطار في أربعة خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى: يجب النظر إلى كل موقف باعتباره حالة مستقلة ومتميزة عن غيرها من المواقف، وأن الخصائص التي تتسم بها قد تختلف تماماً عن تلك التي تتصف بها غيرها من المواقف، ويمكن التمييز بين المواقف وفق الخصائص التالية:

أ. طبيعة وقوة المرؤوسين

ب. طبيعة وقوة العوامل التنظيمية.

ج. طبيعة وقوة العوامل البيئية.

الخطوة الثانية: وفيها يتم تصنيف المواقف المختلفة في شكل مجموعات متجانسة – وفقاً للخصائص السابق ذكرها – بحيث تشتمل كل مجموعة منها على تلك المواقف ذات الخصائص الواحدة.

الخطوة الثالثة: تحديد معايير الترقية في ثلاثة معايير وهي: الترقية على أساس الأقدمية، والترقية على أساس الكفاءة، وأخيراً الترقية بالأقدمية والكفاءة معاً، مع توصيف الخصائص والسمات التي يتميز بها كل معيار عن غيره من المعايير الأخرى.

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة، يتم المواءمة بين مجموعات المواقف وفقاً لخصائصها وبين معايير الترقية الثلاثة، وذلك حتى يمكن تحديد نوع المعيار (المعايير) التي تتلاءم مع كل مجموعة من هذه المجموعات ويحقق الفعالية المطلوبة.

ويمكن تصوير هذا الإطار على كما في الجدول رقم (9-1):

جدول رقم (9-1) مصفوفة المنظمات ومعايير الترقية

عناصر المنظمة	مجموعة المنظمات	معيار الترقية المناسب
- **العمل**: بشكل عام داخل هذه المجموعة من المنظمات يتسم بالوضوح والتحديد الواضح ويسهل معرفة بدايته ونهايته وكيفية أدائه، وأن العمل يتم بطريقة روتينية ولا يحتاج إلى مهارات متميزة أو قدرات خاصة، كما يتطلب ضرورة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا. - **العاملون**: وفقاً لطبيعة العمل، فإنه من المتوقع ضرورة إتباع العاملين تعليمات محددة وبدقة، دون أي انحرافات ناشئة عن الاختلافات في التكوين النفسي لهم ، كما أن مدة الخبرة في الوظيفة تفيد الفرد في تقدم مستواه وتحسين أدائه.	(أ) مجموعة المنظمات الحكومية، العسكرية، الشرطية	**معيار الأقدمية**
- **العمل**: يتراوح ما بين درجة عالية من البرمجة (وظائف الإدارة الإشرافية) إلى درجة عالية من عدم البرمجة (وظائف الإدارة العليا) إلى أعمال أو وظائف متخصصة. - **العاملون**: إذا ما تم تصور حرية اتخاذ القرارات في شكل مقياس متدرج، فإنه من المتوقع وجود العاملين مبعثرين على درجات هذا المقياس، ولاشك أن العاملين الذين يعملون قرب قاعدة الهرم التنظيمي الذين يعملون في وظائف الإدارة الإشرافية، يتمتعون بحريات أقل في اتخاذ القرارات والعكس صحيح قرب قمة هذا الهرم أي أولئك الذين يتولون الوظائف الإدارية العليا.	**(ب)** مجموعة المنظمات الصناعية	كل من معيار الأقدمية ومعيار الكفاءة حيث يتم تطبيق الأول وبتركيز شديد كلما اتجهنا إلى قاعدة هرم المنظمة (وظائف الإدارة الإشرافية)، ويتم تطبيق المعيار الثاني وبتركيز شديد كلما اتجهنا إلى قمة الهرم (وظائف الإدارة العليا) ويجوز الجمع بين المعيارين في الوظائف المتخصصة أو (وظائف الإدارة الوسطى).

- **العمل**: يعتبر العمل داخل هذه المجوعة من منظمات من النوع غير المبرمج بشكل عام ويتطلب مهارات وقدرات خاصة. - **العاملون**: يتوقع أن يختلف العاملون فيما يمتلكونه من قدرات ومهارات ومن ثم يجب تقييمهم والوقوف على مستويات أدائهم ومدى كفاءتهم عن القيام بواجباتهم الوظيفية، كما أن هؤلاء العاملين يتمتعون بقدر أكبر من الحرية في العمل، وفي اتخاذ القرارات، نظراً لما تمليه طبيعة العمل ذاتها.	(ج) مجموعة المنظمات العلمية ومراكز البحوث	**معيار الكفاءة**
- **العمل**: يعتبر العمل داخل هذه المجموعة من المنظمات من النوع غير المبرمج ويتطلب الأمر قيام الفرد بالمشاركة في تحديد خطواته وإجراءاته. - **العاملون**: يتوقع أن يحتاج هذا العمل إلى عاملين ذوى قدرات وكفاءات متميزة ويتمتعون بحريات أكبر في العمل وفي اتخاذ القرارات نظراً لما تمليه طبيعة العمل ذاتها.	(د) مجموعة المنظمات غير الهادفة للربح	**معيار الكفاءة**

رابعاً – أشكال أخرى لحركة الأفراد في المنظمات

وقد تتضمن حركة الأفراد في المنظمة أشكالاً أخرى منها ما يلي:

1. **التنزيل**: وهو النقل إلى أسفل. ويعني نقل الفرد لوظيفة ما أقل من مستوى وظيفته الحالية وذلك للعديد من الأسباب أهمها:
   - عندما يتدنى مستوى أداء الفرد وتصبح قدراته غير مناسبة للقيام بوظيفته الحالية.
   - يعتبر التنزيل، نوع من العقاب عندما يخالف الفرد النظم والقواعد المعمول بها.

- عندما يصبح مسار الترقي أمام الفرد مقفولاً نظراً لكثرة أعداد من يشغلون المناصب الأعلى، ومن ثم يصبح من الضروري تنزيل الفرد إلى وظيفة أقل توجد بها الفرص المتاحة للترقي، وطريقها مفتوح إلى أعلى.

وإذا كان قرار التنزيل صعباً على أي فرد، لأنه يعنى تخفيض الأجر الذي كان يتحصل عليه، والمركز الأدبي الذي كان يتمتع به أضف إلى ذلك شعوره بالخجل الشديد، وإحساسه بالمساس بكرامته. ومن ثم ينبغي على المسؤولين في المنظمة مساعدة من تم تنزيلهم على التكيف مع أوضاعهم الجديدة وتشجيعهم على الرجوع إلى وضعهم السابق وإعادة زرع الثقة فيهم وفى قدراتهم، كما يمكن للمنظمة نقل الفرد إلى وظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة من علاوات ومزايا وظيفية وأجر... وغيرها، حتى لا يشعر الفرد بأن هناك ضرر وقع عليه، وكل ذلك من شأنه ترغيب العاملين على النقل لوظيفة أقل.

2. **الاستغناء**: وهو لا يعنى نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة، وإنما يعنى نقل الفرد من المنظمة نهائياً وبالتالي يتم إسقاطه بقوائم الأجور والمرتبات.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى اتخاذ قرار الاستغناء عن بعض العاملين أهمها:

- انخفاض حجم العمل والإنتاج.
- ضعف مستوى أداء الفرد في عمله.
- السلوك غير المرغوب فيه من جانب بعض العاملين.
- إحلال الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة محل بعض العاملين.

- الشراء والدمج والخصخصة وما يترتب على ذلك من قيام الإدارة من الاستغناء عن بعض العاملين بالمنظمة التي تم شرائها أو دمجها أو خصخصتها.

هذا، وقد تقوم المنظمة بإعادة بعض العاملين الذين يتم الاستغناء عنهم فتستدعيهم للعمل مرة أخرى إذا ما تحسنت الظروف وذلك بدلاً من تعيين أفراد جدد يحتاجون إلى تهيئة نفسية على العمل وتدريب قد يكلف المنظمة الكثير.

3. **الفصل**: يعنى الفصل عملية الاستبعاد النهائي للعاملين من قوائم الأجور المرتبات، وقد يحدث الفصل نتيجة لمخالفات مادية ملموسة من جانب الفرد، أو نتيجة لتدني مستوى أدائه إلى الحد الذي يؤثر على كفاءة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد يتم الفصل لمخالفات مالية وأخلاقية يركبها الفرد في عمله وتؤثر على سمعة المنظمة وكيانها في السوق.

4. **الإحالة للتقاعد**: وتحدث عندما يصل الفرد إلى سن المعاش، وفي هذه الحالة يخرج الفرد من المنظمة ويتم إجراء التسويات اللازمة لصرف مكافأته المالية المطلوبة والمساعدة في صرف معاشه، وقد يستمر في الاستفادة مما تقدمه المنظمة من خدمات مثل الخدمات الصحية، وخدمات السكن، والخدمات الاجتماعية والترفيهية ...وغيرها، ومختلف الخدمات التي تساهم في راحة العاملين الذين يحالون للتقاعد أو المعاش.

خامساً – استخدام أسلوب سلاسل "ماركوف" في التنبؤ بحركة العمالة

(JinY 2009, Coolen 2009) (كريم، 2010؛ زبيدة، 2010)

يعتبر أسلوب "سلاسل ماركوف" Markov Chain، من أكثر أساليب بحوث العمليات شيوعاً في التنبؤ بتركيب القوى العاملة والوقوف على حركة العمالة في تاريخ مستقبل أو زمن لاحق.

تقوم الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب، على دراسة التغيرات المختلفة باعتبارها حركة من موقف معين – أو حالة معينة – في زمن معين، إلى موقف آخر – أو حالة أخرى – في زمن لاحق، فإذا أمكن إعطاء نسبة توقع أو احتمال لحدوث هذا الانتقال، فإن قيمة الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية مستقبلاً وعلى ذلك يستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ بحركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة، وكذلك ترك الخدمة في المستقبل.

تنطوي عملية تطيق سلسلة "ماركوف" على عدد من الفروض، التي يجب التأكد من صدقها، قبل تطبيق هذه الطريقة، وهذه الفروض هي:

1. توافر البيانات الصادقة والدقيقة والمفصلة عن حركة الأفراد من الوظائف المختلفة وإليها، ومن المنظمة وإليها، لدى إدارة الموارد البشرية، وأن تكون هذه البيانات متوافرة عن سلسلة زمنية طويلة (5 سنوات مثلاً) ويمكن تحويلها إلى نسب واحتمالات.
2. ثبات نظام الموارد البشرية نسبياً، وانتظامه، لأن الإسقاط للمستقبل من واقع الماضي، يفترض أن كل العوامل المؤثرة في أحداث الماضي ثابتة في المستقبل أيضاً.
3. إن الحدث الأول الذي يمثل نقطة البدء في السلسلة ثابت وهو عبارة عن بداية المسار الوظيفي لوظيفة ما (الوظيفة الأقل دائما).

وحتى يمكن فهم واستيعاب هذا الأسلوب يمكننا عرض المثال التالي:

تقوم شركة "تبارك" للمنتجات الغذائية بدراسة حركة الأفراد المباشرة بين ثلاث وظائف هي: وظيفة مندوب مبيعات، وظيفة باحث تسويق، وظيفة أخصائي تسويق، ومن خلال البيانات الوظيفية المستخرجة من سجلات الأفراد بالشركة أمكن حساب احتمالات حركة الأفراد بين الوظائف الثلاثة، وذلك كما هو موضح كالتالي:

	الوظائف	إلى		
		مندوب مبيعات	باحث تسويق	أخصائي تسويق
من	مندوب مبيعات	0.4	0.4	0.2
	باحث تسويق	0.2	0.5	0.3
	إخصائي تسويق	0.1	0.4	0.5

والمطلوب: التنبؤ بتركيب هيكل القوى العاملة بوظيفة مندوب مبيعات، وذلك بعد سنتين، مع العلم بأن العدد الإجمالي الحالي للأفراد الذين يشغلون وظيفة مندوب مبيعات يبلغ (200) فرد.

وللإجابة على هذا المثال نتبع الخطوات التالية في الحل:

(1) تحديد الوظيفة الأولية (الحدث الأولى) الذي تشتق منه بقية الأحداث (الوظائف) الأخرى والتي ستتخذ كأساس وكبداية لرسم شجرة احتمالات البقاء والتنقل بالنسبة للوظيفة وتكون بداية لسلسلة ماركوف لتوضيح حركة الأفراد بالنسبة للبقاء أو التحول منها، ومن هذا المثال يتضح أن وظيفة (مندوب المبيعات) تكون هي نقطة البداية في رسم شجرة "ماركوف".

(2) رسم شجرة احتمالات البقاء والتحول بالنسبة لوظيفة مندوب مبيعات لمدة سنتين (بناء سلسلة ماركوف لاحتمالات حركة الأفراد من وظيفة مندوب المبيعات وإليها والبقاء فيها) وذلك كما يوضحها الشكل التالي:

(3) حساب احتمالات الوجود المركبة لحركة الأفراد بالنسبة لوظيفة مندوب مبيعات كما يلي:

مندوب مبيعات	باحث تسويق	أخصائي تسويق
0.16	0.16	0.8
0.8	0.20	0.12
0.2	0.08	0.10
0.26	0.44	0.30

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن احتمال بقاء الأفراد في وظيفة مندوب المبيعات هو 0.26.
- وأن احتمال تحول الأفراد من وظيفة مندوب مبيعات إلى وظيفة باحث تسويق هو 0.44.
- وأن احتمال تحول الأفراد من وظيفة مندوب مبيعات إلى أخصائي تسويق هو 0.30 وأن مجموع هذه الاحتمالات المركبة تساوى الواحد الصحيح.

(4) التنبؤ بتوزيع القوى العاملة بوظيفة مندوب مبيعات بعد سنة، ثم بعد سنتين كما يلي:

أ. توزيع القوى العاملة بوظيفة مندوب مبيعات بعد سنة كما يلي:

- عدد الأفراد الباقين في وظيفة مندوب المبيعات =

العدد الحالي للأفراد الذي يشغل وظيفة مندوب مبيعات × احتمال البقاء في الوظيفة لمدة سنة

= 200 × 0.4 = 80 فرد

- عدد الأفراد المتحولين إلى وظيفة باحث تسويق =

العدد الحالي للأفراد × احتمال التحول إلى وظيفة باحث تسويق

= 200 × 0.4= 80 فرد

- عدد الأفراد المتحولين إلى وظيفة إخصائي تسويق =
العدد الحالي للأفراد × احتمال التحول إلى وظيفة أخصائي تسويق
= 200 × 0.2 = 40 فرد

ب. توزيع القوى العاملة بوظيفة مندوب مبيعات بعد سنتين كما يلي:

- عدد الأفراد الباقين في وظيفة مندوب مبيعات =
200 ×0.26 = 52 فرد
- عدد الأفراد المتحولين إلى وظيفة باحث تسويق =
200 × 0.44 = 88 فرد
- عدد الأفراد المتحولين إلى وظيفة أخصائي تسويق =
200 × 0.30 = 60 فرد

(5) بناءً على ما سبق يمكن تصوير الهيكل الوظيفي المتوقع للقوى العاملة بوظيفة مندوب مبيعات بعد سنة وبعد سنتين على النحو التالي:

الوظائف / السنوات	مندوب مبيعات	باحث تسويق	أخصائي تسويق	الإجمالي
الأولى	80	80	40	200
الثانية	52	88	60	200

سادساً- إدارة معدل دوران العمالة

أصبح معدل دوران العمالة في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فعالية الإدارة بالمنظمة، فدوران العمل" هي ظاهرة التغيير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالعمل أو الخروج منه، ويحسب معدل دوران العمل على أساس نسبة العاملين الذين يتركون العمل في

فترة معينة الى متوسط عدد العاملين في تلك الفترة. المقصود بمعدل الدوران هو طول أو قصر الفترة التي يقضيها العامل في العمل، وبالتالي فإن المنشأة التي تتبدل عمالتها باستمرار توصف بمعدل دوران عال، خلافا لتلك المنشأة التي يقضي فيها العامل فترات زمنية طويلة، حيث معدل الدوران بطيء، والمنشأة أكثر استقرارا وعليه فإن معدل الدوران العالي أحد أهم نقاط الضعف في أداء المنشأة. إلى خروج بعض العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل.

ويعد هذا المعدل تعبيرا عن حركة العمالة بالمنظمة، وطالما كان ى حدود عادية فالأمر لا يقلق. لكن زيادة معدل دوران العمالة عن معدله الطبيعي أو العادي يعد أمراً مقلقاً للغاية إذ يمكن أن يمثل مؤشراً لضعف الفعالية التنظيمية، وتعبيراً – من وجهة نظر الفرد العمل – عن عدم رضاه عن بيئة العمل، وعدم جاذبيتها.

وتتعدد صورة الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمالة ويمكن تصنيفها إلى ثلاث حالات هي:

1. حالات لا يمكن للإدارة التحكم فيها مثل: العجز، الوفاة، التقاعد، إجازات خاصة.
2. حالات يمكن للإدارة التحكم فيها مثل الفصل، وإنهاء الخدمة.
3. حالات يخرج فيها الفرد باختياره وحسب أرادته مثل: الاستقالة، والانتقال إلى منظمة أخرى باختياره.

هذا، ويمكن التعبير عن معدل دوران العمالة بعدة صيغ مختلفة حيث يمكن استخدام المؤشرات التالية:

أولاً– مؤشرات دوران العمالة

أو:

$$ن = \frac{ت}{م} \times 100$$

مع العلم بأن:

فعلى سبيل المثال، إذا كان حجم العمالة في منظمة ما في أول العام هو (500) فرداً ثم بلغ العدد (430) فرداً في نهاية العام، دون حدوث تعيينات خلال العام فإن معدل دوران العمالة يحسب كما يلي:

- عدد تاركي العمل = 500 – 430 = 70 فرداً

- متوسط العمالة خلال العام = $\frac{500 + 430}{2} = \frac{930}{2} = 465$ فرداً

- مؤشر دوران العمالة = $\frac{70}{465} \times 100 = 15\%$

ولكن إذا حدث أن عينت (وظفت) المنظمة خلال نفس العام (18 فرداً)، فإن مؤشر دوران العمل سيختلف في هذه الحالة مع ملاحظة بقاء متوسط العمالة خلال العام كما هو دون تغيير، لأن حجم العمالة في بداية السنة في آخرها لم يتغير لكن الذي تغير هنا هو عدد تاركي العمل، فبدلاً من أن يكون (70 فرداً) سيكون (88 فرداً)، وذلك بإضافة عدد (18 فرداً) عينوا خلال العام.

وعلى ذلك يصبح مؤشر دوران العمالة كما يلي:

مؤشر دوران العمالة = $\frac{88}{465} \times 100 = 18.9\%$

ثانياً– مؤشر استقرار العمالة

ويقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة للمنظمة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة زمنية محددة كما يلي:

أو

ث = $\frac{\text{ض}}{\text{ع}} \times 100$

فعلى سبيل المثال، إذا كان حجم العمالة في منظمة ما 200 فرداً في بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة 20 فرداً، وعين نفس العدد بدلاً منهم، وهنا يمكن حساب معدل ثبات العمالة (الاستقرار) كما يلي:

- عدد من أمضوا أكثر من سنة = 200 – 20 = 180 فرداً
- مؤشر ثبات العمالة = $\frac{180}{200} \times 100 = 90\%$

ثالثاً– مؤشر فاقد العمالة

ويهدف هذا المؤشر إلى قياس معدل الفاقد في العمالة بمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة، وقد يطلق عليه البعض مؤشر الانفصال عن العمل ويمكن حسابه كما يلي:

فعلى سبيل المثال إذا كان عدد العاملين في بداية العام (300 فرداً) ترك العمل منهم (50 فردا) خلال العام، وتم إحلالهم، يكون مؤشر فاقد العمالة كما يلي:

- مؤشر فاقد العمالة = $\frac{50}{300}\times100=16.7\%$

رابعاً– مؤشر الانضمام للعمالة

ويهدف هذا المؤشر إلى قياس معدل الانضمام إلى العمالة بمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة، ويمكن حسابه كما يلي:

فعلى سبيل المثال إذا كان عدد العاملين في بداية العام (50 فرداً) انضم إليهم (25 فرداً) خلال العام، ومن ثم يكون مؤشر انضمام العمالة كما يلي:

فمثلاً إذا زاد مكون التقاعد المبكر الاختياري في دوران العمال، فقد يشير هذا إلى قصور في فعالية تخطيط الموارد البشرية، كذلك الحال بالنسبة للاستقالة وإن زاد دوران العمل بسبب الفصل، فقد يشير هذا إلى قصور في سياسة الاختيار أو التدريب، وبشكل عام فإن

دوران العمل له انعكاسات أو آثار سلبية وأخرى إيجابية. ومن ثم يجب على الإدارة أن تسعى لتنظيم الآثار الإيجابية وتحجيم الآثار السلبية.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: إن سياسة النقل تعتبر من ضمن الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أشرح باختصار المفاهيم الاتية في كل من النقل والترقية من حيث: 1. مفهومة. 2. أهدافه 3. أنواعه. 4. أشكاله. 5. مشاكله.

السؤال الثاني: ماهي الخطوات الأربعة الرئيسية التي يمكن من خلالها بلورة مكونات الإطار العلمي للترقية؟

السؤال الثالث: تتضمن حركة الأفراد في المنظمة أشكالاً أخرى منها التنزيل، الاستغناء، الفصل، الإحالة للتقاعد اشرح المقصود بكل من هذه المصطلحات؟

السؤال الرابع: يعتبر أسلوب " سلاسل ماركوف " من أكثر أساليب بحوث العمليات شيوعاً في التنبؤ بتركيب القوى العاملة والوقوف على حركة العمالة في تاريخ مستقبل أو زمن لاحق، اشرح باختصار الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الأسلوب؟

السؤال الخامس: إذا كان حجم العمالة في منظمة ما في أول العام هو (650) فرداً ثم بلغ العدد (490) فرداً في نهاية العام، دون حدوث تعيينات خلال العام فما هو مؤشر دوران العمال لهذه المنظمة؟

الفصل العاشر
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأهميته
ثانيا – أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
ثالثاً – العوامل المؤثرة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
رابعاً – مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
خامساً – المشكلات التي تعوق فعالية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
سادساً – محددات فاعلية نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الفصل العاشر
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

تمهيد

يعتبر "تخطيط المسار الوظيفي" من أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تطوير وتنمية العاملين بها والارتقاء بمستوى حياتهم الوظيفية وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال نشاط واحد – أو عدة مجالات.

لقد ساهمت التطورات الجديدة والتغييرات التكنولوجية في بيئة العمل والتي أدت إلى تغييرات هائلة في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة القوى العاملة إلى الاهتمام بعملية إدارة المسار الوظيفي. فعلى سبيل المثال، تعمل المنظمات الحالية في بيئة تنافسية متقلبة، وهذا يعنى ضرورة تنوع قاعدة المهارات لدى العاملين بها حتى لا يصبحوا عرضة لفقد فرصهم الوظيفة أما بسبب تطوير مجال أنشطتها أو تغييره، ومن ثم تغيير المسارات الوظيفة لهؤلاء العاملين وربطها باحتياجات المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

إن الفشل في إدارة عمليات تخطيط المسار الوظيفي يتولد عنه العديد من النتائج السلبية بالنسبة للمنظمة والعاملين بها على السواء فمن ناحية المنظمة يؤدي هذا الفشل إلى وجود عجز في نوعيات معينة من العمالة مما يضعف في النهاية من قدرتها التنافسية وحصتها التنافسية وتحقيقها لأهدافها المختلفة. أما من ناحية العاملين، فإن نقص تخطيط المسار الوظيفي قد يتولد عنه مشاعر الإحباط وعدم التقدير بسبب عدم تلبية طموحاته الوظيفية.

من هنا، فإن الأمر يتطلب وجود برنامج ناجح لتخطيط المسار الوظيفي والذي يحاول التوفيق بين قدرات وطموحات العاملين من ناحية واحتياجات المنظمة من ناحية أخرى، بحيث يعمل على تنمية وتطوير العاملين لمواجهة الاحتياجات الوظيفية (أفقياً ورأسياً)

طويلة الأجل للمنظمة، وأن يتعامل مع التغيرات الديناميكية والتغيرات البيئية المعاصرة. لذلك يتناول هذا الفصل مجموعة النقاط التالية:

أولاً- مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأهميته

قبل الحديث عن هذا المفهوم، فإنه من الضروري توضيح معنى لفظ "المسار الوظيفي" Career Path، وكما ورد في غالبية الكتابات الإدارية (ديسلر، 2015؛ القحطاني، 2008؛ السلمي، 2001) فإنه يمكن تعريف المسار الوظيفي من عدة زوايا فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره أو بمعنى آخر هو كل الوظائف التي يشغلها الفرد أثناء حياته الوظيفية أو العملية، وقد ينظر إليه على أنه المسار المهني والذي يوضح حركة الفرد داخل التنظيم، كما قد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للفرد، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. وقد يطلق البعض على المسار الوظيفي مسميات أخرى مثل التدرج الوظيفي أو السلك الوظيفي.

وفي ضوء ما تقدم، فإنه يصبح من المناسب الآن استعراض الفرق بين مفهومي "تخطيط المسار الوظيفي" Career Path Planning، و" تنمية أو تطوير المسار الوظيفي " Career Path Development، ففي حين يعنى اللفظ الأول، أنه العملية التي من خلالها يختار الفرد أهداف المسار والطريقة أو الطرق المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف أو هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد، كما يمكن النظر إليه على أنه التحديد المسبق والمدروس لحركة الفرد الوظيفية (أفقياً أو راسياً) من وقت اختياره وتعيينه، وإعداده وتدريبه، ثم ترقيته وصيانته وتحفيزه إلى أن يتم إحالته للتقاعد وانتهاء مدة خدمته في وظيفته. أما اللفظ الثاني، فيعنى تلك التحسينات الشخصية أو التنمية الذاتية

التي يقوم بها الفرد من أجل إنجاز أو تحقيق خطة شخصية لمساره الوظيفي، ومن ثم فالتطوير التنظيمي يعنى أن يكتشف الفرد بنفسه الفرص الوظيفية المتاحة لديه ويضع الخطط المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، وهنا تضع المنظمة برامج التطوير الوظيفي والتي تنطوي على الوسائل والأساليب التي تقدمها للعاملين بها لمساعدتهم في تطوير حياتهم الوظيفية بها أو خارجها. وعادة ما تحاول هذه البرامج التوفيق بين قدرات وطموحات العاملين من ناحية، واحتياجات المنظمة من ناحية أخرى.

هذا، وقد يتبادر لذهن القارئ أن تطوير المسار الوظيفي هو ذاته تطوير العاملين، ورغم أن هذا يمثل جزءاً كبيراً من الحقيقة، إذا أن تدريب وتطوير العاملين يجب أن يكونا متوافقين مع خطط المسارات الوظيفية التنظيمية حيث يجب تنمية الأفراد لمواجهة الاحتياجات الوظيفية طويلة الأجل للمنظمة إلا أنه يوجد اختلاف رئيسي واحد وهو الإطار الزمني، ففي حين يتعلق تطوير المسار الوظيفي في المنظمة بالأجل الطويل، فإن تطوير العاملين يتعلق بكافة الأساليب التي تعمل على تحقيق الفعالية في الأداء في الأجلين القصير أو المتوسط.

بعد هذه المناقشة، يتضح أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يعد أمراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة، ذلك أن المسار الوظيفي يتضمن تصميم المسارات الوظيفية وتطوير السلم الوظيفي، فالمنظمة تسعى إلى الحصول على المعلومات الكافية لتوجيه ومتابعة تقدم مجموعات معينة من العاملين، وضمان توافر الأعداد الكافية من الكفاءات الإدارية والفنية عندما تبرز حاجة المنظمة إليهم، أما الفرد فعادة ما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه السبيل لتحقيق طموحاته الوظيفية، ومن ثم التخطيط الجيد لحياته الشخصية، وعلى ذلك يمكن تحديد أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على النحو التالي (ديسلر، 2015):

(أ) على مستوى الفرد

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية في إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها للفرد من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي لعل من أهمها ما يلي:

1. حصول الفرد على العمل أو الوظيفة التي تقابل حاجاته واتجاهاته وقدراته وطموحاته وبالتالي يكون أكبر إنتاجاً أو أفضل أداءً.
2. إن وجود خطط أو برامج للمسار الوظيفي تحد من إحباطات العاملين خاصة بعد أن سيطرت حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات إلى تطبيق برامج لتخفيض التكلفة وتقلص فرص الترقية في السلم الوظيفي. أضف إلى ذلك قيام بعض المنظمات بإعادة هيكلها وخفض عدد العاملين بها إما بسبب بيعها أو دمجها مع منظمات أخرى، وكلها تطورات لها عواقبها القياسية على العاملين، ومن ثم فإن وجود مثل هذه البرامج سوف يشعر هؤلاء العاملين بالأمن الوظيفي أو استقرار مسارهم الوظيفي.
3. تقلل برامج التخطيط والتطوير التنظيمي من معدلات دوران العمالة حيث أن العاملين في الغالب لن يتركوا المنظمة التي تشبع حاجاتهم وتساهم في تحقيق طموحاتهم الوظيفية.
4. تجنب التقادم المهارى للعاملين، إذ أن وجود مثل هذه البرامج سوف يساعد على إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تتناسب مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.
5. العدالة والمساواة، إذ أن وجود هذه البرامج سوف يوفر الفرصة أمام جميع العاملين دون تفرقة في الترقية والتقدم في المسار الوظيفي مما يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمى الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

(ب) على مستوى المنظمة

هناك أيضاً ضرورة للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للمنظمة، فعدم الأخذ بذلك له آثار سلبية على أداء المنظمة ويؤدي إلى مواجهة مخاطر كبيرة، كما أن التخطيط والتنمية لهذا المسار يحقق العديد من المزايا من أهمها ما يلي:

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، إذ تمثل جهود المنظمة في تخطيط المسارات الوظيفية بها الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية من أجل توفير الكفاءات المناسبة والقادرة على مواجهة التغيرات البيئية الحالية وزيادة قدراتها التنافسية في ظل عصر العولمة.
2. تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بالفعالية المطلوبة إذ أن وجود برامج لتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية بالمنظمة سوف يبقى على العاملين ويزداد تمسكهم واستمرارهم للعمل بها.
3. الحاجة الدائمة من جانب المنظمات إلى التطور والنمو السريع ولن تتحقق رغبة المنظمة في الوصول إلى ذلك الهدف إلا من خلال برامج تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية والتي تمكن من توفير "مخزون بشرى" مستمر للمستقبل.
4. تحسين سمعة المنظمة، إذ عندما يدرك العاملون أن منظماتهم تهتم بمستقبلهم الوظيفي، وتسعى جاهدة إلى تحقيق طموحاتهم الوظيفية، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي تتواجد بها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل بجذب أفضل العناصر من البشر وزيادة فرص الإفادة بقدراتهم ومواهبهم في تطوير الأداء التنظيمي.

وباختصار، يمكن القول إن برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تساعد على المواءمة أو التنسيق بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية للعاملين لتحقيق الفعالية المطلوبة.

ثانياً – أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

كما ورد سابقاً فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعنى كل من الفرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى وعلى ذلك فكلا الطرفين له أهدافاً يسعى إلى تحقيقها، ويمكن عرض هذه الأهداف كما يلي (عبدالحليم، 2015؛ عباس، 2011):

أ. أهداف الأفراد العاملين بالمنظمة

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. شغل وظائف تتناسب مع ثقافاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
2. إشباع الحاجات الإنسانية (الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، احترام وتقدير الذات، وتحقيق الذات) لكافة العاملين بالمنظمة.
3. التدرج الوظيفي بما يحقق الذات، ويشبع رغبتهم في التقدم والترقي وتولى المناصب الوظيفية الأعلى مستقبلاً.
4. الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها.
5. خلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين على العمل وتحسين الأداء.

يتطلب تحقيق هذه الأهداف أن يشارك الفرد في تخطيط وتنمية مساره الوظيفي وذلك من خلال:

1. إدراك الفرد لنفسه وتقييمه لذاته بطريقة موضوعية وسليمة.
2. استكشاف نواحي الضعف والقوة في أدائه من أجل تعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.
3. أن يعمل الفرد على تنمية مهاراته وقدراته.
4. تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة وخارجها.

5. السعي للاستفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير ناجحا يمثل نموذجاً يحتذي به في الأداء الفني والسلوكي معاً.

ب. أهداف المنظمة

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف.
2. إعداد قيادات مؤهلة متكاملة المهارات.
3. تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل.
4. زيادة الإنتاجية.
5. تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

وحتى تحقق المنظمة أهدافها في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فإن عليها أن تلعب دوراً هاماً في إدارتها لهذا النشاط الحيوي الهام، يتمثل هذا الدور في مجموعة الأبعاد التالية:

1. تحديد هدف (أهداف) برامج تخطيط المسار الوظيفي.
2. تحليل الفرد وتقييم أدائه وتكوين قاعدة معلومات حديثة عنه.
3. تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية واحتياجات المنظمة المستقبلية.
4. تصميم برامج تدريبية تعالج نواحي القصور وتصقل نواحي القوة لتنسجم مع المسار الوظيفي المخطط للفرد.
5. إعلام العاملين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع شغلها.
6. تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطور الوظيفي والمسار الوظيفي الذي يناسبه.

ثالثاً – العوامل المؤثرة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات هي (عبدالوهاب، 2000؛ مصطفى، 2004):

(أ) **مجموعة العوامل الشخصية**: وتتمثل هذه العوامل فما يلي:

1. شخصية الفرد والتركيب النفسي المميز له.
2. إدراك الفرد للأشياء والمثيرات من حوله.
3. تقييم الفرد لذاته.
4. القيم والمعتقدات التي يعتنقها الفرد.
5. اتجاهات الفرد نحو الوظيفة والحياة والمجتمع بصفة عامة.
6. دوافع الفرد، والحاجات التي يرغب في إشباعها.
7. القدرات الحالية والمهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد.
8. مستوى تعليم الفرد.
9. الخبرة التي يمتلكها الفرد.
10. الميل للمخاطرة.
11. أهداف الفرد ومدى تنوعها، ومرونته في تغييرها.
12. الرغبة في التغيير والتطوير.
13. الرغبة في التعلم والإلمام بكل ما هو جديد وحديث.

(ب) **مجموعة العوامل التنظيمية**: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة.
2. طريقة تقييم أداء الفرد.

3. الحوافز المقدمة لشغل هذه الوظيفة.
4. الوصف الوظيفي وطبيعة الوظائف ومسؤولياتها.
5. مدى توافر البرامج التدريبية التي تزود الفرد بالمهارات التي تساعده على تطوير ذاته ومساره الوظيفي.
6. التكنولوجيا المتوافرة، وأدوات العمل وأساليبه.
7. التغييرات الوظيفية والهيكلية.

(ج)مجموعة العوامل الاجتماعية والبيئية

وهي مجموعة العوامل ذات العلاقة بالأسرة التي نشأ فيها الفرد والمجتمع الذي ينتمي إليه وهذه العوامل تتمثل فيما يلي:

1. التنشئة الأولى وتعاليم الوالدين.
2. المراحل التعليمية المختلفة.
3. الأقارب والأصدقاء وزملاء الدراسة.
4. الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالفرد.
5. التحولات وجوانب التغير في المجتمع.

رابعاً- مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

من الأمور ذات العلاقة بموضوع "المسار الوظيفي"، هو النظر إليه باعتباره عملية متعددة المراحل إذ يبدأ الفرد في التفكير بشأن وظائفه المستقبلية خلال ومنذ مراحل دراسته وحتى يقترب من سن التقاعد وقد تناول بعض الكتاب هذه العملية في أربع مراحل هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة البحث الوظيفي، ثم مرحلة الاستقرار الوظيفي، وأخيراً مرحلة

ترك الوظيفة، في حين تناولها البعض الآخر في خمس مراحل (بوراس، 2008؛ العواملة، 1995) هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة بداية المسار، مرحلة منتصف المسار، مرحلة المسار المتأخر، وأخيراً مرحلة نهاية المسار، وفيما يلي شرح هذه المراحل الخمسة:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف "Exploration Stag"

تحدث هذه المرحلة في الفترة التي يكون فيها الفرد ما بين سن الخامسة عشرة إلى دون سن الثلاثين عاماً، بينما يكون في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي، أو حديث التخرج، وتستمر هذه المرحلة حتى عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، وفي هذه المرحلة يستكشف الفرد ذاته من حيث ميوله وقدراته وإمكاناته، ويتأثر بما يسمعه من أقاربه وأصدقائه وزملائه وأساتذته، وما يراه أو يشاهده في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، وما يقرأه في الكتب والصحف والمجلات، ومن خلال كل هذه المصادر يكون الفرد أفكاراً عامة عن الحياة الوظيفية وعن الوظائف المختلفة.

وتنتهي هذه المرحلة عند ما يتسلم الفرد وظيفته ويبدأ في بلورة عدة توقعات بشأن بدأ مساره الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية، إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها.

المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس "Establishment Stage"

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الحياة الوظيفية المبكرة، أو مرحلة بداية المسار وفي هذه المرحلة يبحث الفرد عن العمل حتى يتمكن من الحصول على الوظيفة (الوظيفة الأولى أو وظيفة بداية المسار)، ويتلقى التدريب عليها ويسعى لأن يكون مقبولاً بين زملائه ورؤسائه، ويعمل على تحسين أدائه من أجل توطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها أو انضم إليها. وفي هذه المرحلة يهتم الأفراد بالنظر إليهم باعتبارهم مساهمين في نجاح المنظمة وأنهم يشاركون في

تحقيق أهدافها. فإذا شعروا بذلك يزداد ارتباطهم بمنظماتهم أما إذا شعروا بالفشل وعدم الأمان فربما يتركون الوظائف ويبحثون عن غيرها.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقرار الوظيفي "Job Stability Stage"

وهي مرحلة الحفاظ الوظيفي أو مرحلة منتصف المسار، ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وعندما ينجح الأفراد في بلوغ هذه المرحلة فإنه يعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر وتزداد قيمتهم الوظيفية وتزداد إنتاجيتهم لشعورهم بالنضج والأمان في أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

هذا، وقد يظهر أحياناً إحباط في محيط العمل بسبب تعارض القيم والاتجاهات بين من يعملون بهذه المرحلة وهم تقريباً بين سن الثلاثين والأربعين من العمر وبين مرؤوسيهم الأصغر سناً في جيل العشرينات والذين لديهم مستوى تعليم وتدريب أفضل، وهذا ما يخلق صراعات قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة، وهنا يجب على الفرد أن يؤقلم نفسه مع هذه الظروف حتى يبقى في المنظمة بقية حياته الوظيفية.

المرحلة الرابعة: مرحلة آخر العمر الوظيفي "Last Old Career Stage"

ويطلق عليها مرحلة المسار المتأخر، وفيها يلعب الفرد دور الموظف الأكبر أو " المعلم " وتتمحور قيمته لدى المنظمة في خبرته وقدرته على نقل المعارف والمعلومات للآخرين والتي اكتسبها عبر السنوات التي قضاها في ممارسة وظيفته، ويلاحظ أيضاً أنه يمكن للفرد

المشـاركة في حـل مشـكلات العمـل وكـذلك في تـدريب مرؤوسـيه وتـوجيههم إلى الطريقـة الصحيحة للأداء وتحقيق الإنجاز المطلوب.

المرحلة الخامسة: مرحلة الانفصال الوظيفي "Disengagement Stage"

وهي مرحلة نهاية المسار أو المرحلة الأخيرة في سلسلة مراحل المسار الوظيفي للفرد، وهـي أصعب المراحل وخاصة على هؤلاء الـذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السـابقة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد أو إنهاء الخدمة.

وفي هذه المرحلة، يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة وممارسة العمل الاجتماعي والقيام بأدوار أخرى في العائلة والمجتمع.

ورغم ذلك، فإن هذه المرحلة قد لا تعنى الانفصال عن العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد – إذا وجد الفرصة – أن يستمر في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كما يحاول بعض الأفراد البدء من جديد مرة أخرى من نقطة الاستكشاف ليبحثوا عن نوعيات أخرى من الوظائف تتناسب مع اهتماماتهم وأرصدة الخبرة المتراكمة لديهم والمهارات التي اكتسبوها في وظائفهم ولينظر مثلا إلى أولئك الذين تم تسريحهم من الخدمة العسكرية أو جهاز الشرطة في سن مبكرة نسبياً إنهم في العادة لا يتركون العمل نهائياً بل يتجهون إلى العمل في وظائف مدنية استنادا إلى خبراتهم وقدراتهم الخاصة في إنجاز العديد من المهام والأعمال، ويوضح الشكل التالي رقم (10–1) مراحل تطوير المسار الوظيفي الخمسة خلال سنوات عمر الفرد في علاقته بمستوى أدائه خلال هذه المراحل الخمسة.

شكل رقم (10-1) مراحل تطوير المسار الوظيفي في علاقتها بمستويات الأداء

خامساً- المشكلات التي تعوق فعالية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

هناك العديد من المشكلات التي تحول بين الفرد وتقدمه الوظيفي وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية المتاحة وفيما يلي بعضاً من المشكلات التي تعوق التخطيط والتطوير الناجح للمسار الوظيفي (ديسلر، 2015؛ أبو بكر، 2004):

1. **مستوى الأداء**: الأداء هو أساس النجاح في المسار الوظيفي، فالعاملون ذوي الأداء المنخفض نادراً ما تتاح لهم فرص التطوير، أو فرص تولى مهام خارجية أو الترقية، وبالتالي يكون لهم مساراً وظيفياً راكداً لا يحفل بفرص التقدم أو التطور.

2. **إظهار الإنجاز**: قد يخسر بعض العاملين فرص التقدم الوظيفي إذا لم يكن إنجازهم واضحاً ومعلوماً لرؤسائهم أو لدى صناع القرار. ومن ثم ينبغي أن يكون العاملون ظاهرين من خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة، وحسن تقديم نتائج أعمالهم، والانخراط الجاد في برامج التدريب والأنشطة الاجتماعية بالمنظمة.
3. **المؤهل والجامعة**: فخريجو الجامعات الأساسية الأقدم والأعرق لديهم فرصاً أفضل وأحسن للحصول على وظائف لارتفاع مستواها وتقديمها برامج علمية وثقافية تواكب متطلبات واحتياجات سوق العمل.
4. **الرعاية والإرشاد**: وهي مشكلة أساسية عندما تغيب عوامل الرعاية والنصح والإرشاد ومن ثم تضعف فرص التقدم الوظيفي أمام العاملين بالمنظمة. فقد يكسب الراعي العاملين العديد من المهارات والقدرات، وقد ينصحه بطريقة (طرق) معالجة المواقف التي يواجهها، وقد يقدم مشورته بشأن المسائل الفنية في العمل، ولاشك أن هذا يساعد الفرد كثيراً في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي.
5. **تطوير القدرات**: فالتطوير الذاتي للفرد يجنبه مخاطر التقادم المهني. ولم يعد الخريجون ذوي المؤهلات الأكاديمية فقط مطلوبون اليوم كما كانوا بالأمس، وأصبحوا وهم يشكلون نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل، فسوق العمل تحتاج لأصحاب المهارات والخبرات العملية التطبيقية. وهؤلاء الذين يفتقدون ذلك سيكونون ضحايا لا سيما في بيئة عمل سريعة التغيير وشديدة التنافس.
6. **الخبرة العالمية**: وهي أحد المفاتيح الرئيسية في النجاح الوظيفي لقد خلقت العولمة ظروفاً معنياً تتطلب مهارات عالية وخبرات دولية أوسع وأعمق حتى تتاح الفرصة للتقدم في المسار الوظيفي ويتمكن الفرد من تحقيق أهدافه الوظيفية.

7. **محدودية فرص الترقي**: حيث يتزايد عدد المستحقين للترقية في نفس الوقت الذي تقل فيه عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقيتهم إليها. وهنا سيتوقف ارتقاء معظم العاملين عبر سلم المسار الوظيفي ويشعر العاملون بعجزهم عن تحقيق أهدافهم في النمو الوظيفي ويخلق ذلك مشكلات لكل من الموظف والمنظمة.
8. **ضعف المنظمة**: ويعني ذلك إن المنظمة لا تضم مديرين أكفاء أو موارد مالية كافية ومن ثم لا تقدم أجور مناسبة لعامليها، كما أنها لا توفر الفرص التدريبية الكافية التي تتيح فرص التطور الوظيفي واكتساب مهارات جديدة وقدرات تنافسية تتفق ومتطلبات سوق العمل، وبالتالي فإن مثل هذه النوعية من المنظمات لا تتيح الفرص للعاملين للتدرج في السلم الوظيفي وتقل جاذبيتها وينصرف الغالبية من العاملين فيها خاصة إذا أتيحت لهم فرصة الانتقال إلى منظمات أخرى.
9. **الشراء والدمج والخصخصة**: وهي عوامل تنظيمية تزايدت مع بداية الألفية الثالثة (القرن الحادي والعشرين)، وقد أدت هذه العوامل إلى إرباك خطط المسار الوظيفي، وبالتالي عجز معظم العاملون عن تحقيق أهدافهم، كما أن معظم المديرين يرون أن اندماج المنظمات يعتبر تقليلاً أو حجبا لفرص التقدم والترقية وتضاءل فرصتهم في تحقيق أهداف مسارهم الوظيفي.

وبالنسبة للعاملين، فقد يؤدى الدمج إلى استغناء الإدارة الجديدة عن بعضهم، أو إحالة البعض للتقاعد المبكر أو إلى نقل البعض الآخر لقطاعات أو وظائف أخرى مما يعنى تعديل سياسات النقل والترقية الأمر الذي قد يتعارض مع طموحات وأهداف المسار الوظيفي. أضف إلى ذلك ما ترتب عن الخصخصة من قيام الإدارة في بعض المنظمات من الاستغناء عن جزء كبير من العاملين بها، وإعادة هيكلة العمالة التي شملت بدورها برامج التقاعد المبكر وأيضاً إنهاء الخدمة.

10. المشكلات السلوكية التي تتعلق بعدم رغبة بعض العاملين في الترقية والتدرج في السلم الوظيفي للعديد من الأسباب أهمها:

- اعتقاد هؤلاء العاملين بأنهم غير قادرين على التصرف في المستقل أو صنع قرارات بأنفسهم، وان رؤسائهم يؤدون بطريقة أفضل وأحسن.
- عزوف بعض العاملين عن تحمل المسؤولية عندما يرقون إلى مناصب إدارية أعلى.
- رغبة بعض العاملين في ترك منظماتهم والبحث عن منظمات أخرى تحقق إشباع أعلى.
- اتجاه المديرين لتقدير وإطراء أداء بعض العاملين ومجاملاتهم على حساب البعض الآخر منهم مما يفقد هؤلاء العاملين الثقة بأنفسهم والاكتفاء بوظائفهم الحالية دون أدنى أمل في الترقية أو التدرج في السلم الوظيفي.

وكل هذه المشكلات لاشك تمثل عوائق أو عقبات أساسية تؤثر على ما خططه العاملون لأنفسهم، وما خططته الإدارة من مسارات وظيفية. ومن ثم ينبغي البحث عن حلول بديلة لمواجهة مثل هذه المشكلات وتقييم هذه البدائل واختيار أنسبها بغرض تقليل آثارها السلبية والحفاظ على معنويات عالية للعاملين حتى يمكن تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها من ناحية أخرى.

سادساً – محددات فعالية نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

اتفاقاً مع الأهمية البالغة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، يصبح من الضروري البحث عن عناصر فعالية هذا النظام والتي يمكن تحديدها فيما يلي (ديسلر، 2015؛ أبو بكر، 2004؛ ديوب، 2002):

1. التقييم العادل للأداء، والوقوف على مستوى قدرات ومهارات وإمكانات جميع الأفراد العاملين بالمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى كل موظف.
2. ارتباط برنامج التخطيط والتنمية الوظيفي بخطط الموارد البشرية بالمنظمة بحيث يفي هذا البرنامج باحتياجات المنظمة المستقبلية من العاملين كماً ونوعاً.
3. تحديد السلم الوظيفي لكل وظيفة موضحاً به فرص الترقية المستقبلية ومعايير ترقية الأفراد.
4. نشر المعلومات عن المسار الوظيفي، وذلك عن طريق إعداد كتيب وصفي يحتوي على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمنظمة. كما ينبغي نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة والإعلان عن كل الفرص الوظيفية في لوحة الإعلانات وغيرها من طرق الإعلان الداخلية حتى لا يتم شغلها سراً من خلال النقل أو الترقية، وبالتالي يتم تجاهل الكفاءات الموجودة بالمنظمة.
5. الموازنة بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية، وذلك بهدف تشجيع تبني الأفراد لخطط تطوير المسار الوظيفي وخلق بيئة عمل مشجعة.
6. أن يحدد الفرد أهدافه الوظيفية، وهذا يشجعه على اكتساب مهارات جديدة والتقدم في السلم الوظيفي.
7. أن تتيح المنظمة الفرصة أمام عامليها للتعلم والتدريب وذلك بحضور دورات تدريبية سواء داخلها أو خارجها في مراكز تدريبية متخصصة من أجل تحصيل المعرفة والمساهمة في تطوير هؤلاء العاملين فتتاح لهم فرصا أفضل للترقية.

8. مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد خاصة أولئك الأفراد الذين يريدون المزيد من الرضاء الوظيفي، وكذلك البدائل الوظيفية التي تحقق طموحاتهم وتقلل من حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بينهم.
9. متابعة تنفيذ برنامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وتقييم نتائجه للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها وتقويتها ونقاط الضعف لإصلاحها وعلاجها مستقبلاً.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: تحدث عن معنى المسار الوظيفي؟ ثم فرق بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية المسار الوظيفي مع توضيح أهمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد وكذلك مستوى المنظمة؟

السؤال الثاني: وضح أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة؟

السؤال الثالث: اشرح أهم العوامل المؤثرة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؟

السؤال الرابع: عدد مراحل تخطيط المسار الوظيفي واشرح أثنين منها بالتفصيل؟

السؤال الخامس: هناك العديد من المشكلات التي تحول بين الفرد وتقدمه الوظيفي وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية المتاحة، تكلم عن المشكلات التي تعوق التخطيط والتطوير الناجح للمسار الوظيفي؟

السؤال السادس: ماهي أهم محددات فعالية نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؟

الفصل الحادي عشر
إدارة وظيفة الأمن الصناعي
(صيانة الصحة البدنية والنفسية للعاملين)

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – الأمن الصناعي: المفهوم والأهمية
ثانياً – الصحة النفسية والذهنية: المفهوم، والاهمية، الأسباب، طرق ووسائل العلاج
ثالثاً – الوضع التنظيمي لوظيفة الأمن الصناعي كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر
إدارة وظيفة الأمن الصناعي
(صيانة الصحة البدنية والنفسية للعاملين)

تمهيد

من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على العاملين بالمنظمة وأن ترعاهم صحياً ونفسياً ومهنياً، حتى أصبح لدى معظم المنظمات الآن العديد من برامج الرعاية الصحية والنفسية والأمن الصناعي والتي تستهدف حصر الحوادث الصناعية وأسبابها وتعليم العاملين كافة إجراءات الأمن الصناعي.

ولاشك أن اهتمام الإدارة في مختلف المنظمات بمثل هذه الخدمات، إنما يرجع إلى العديد من الأسباب لعل أهمها ما يلي:

1. الاهتمام بالعاملين كبشر والمحافظة عليهم لضمان استمرارهم كقوة عمل فاعلة.
2. من الأوفر اقتصادياً للمنظمة الإقلال من الحوادث الصناعية حتى لا يضيع الوقت نتيجة هذه الحوادث من ناحية، وتحمل المنظمة لتكاليف علاج الإصابات أو الأمراض التي تصيب العاملين وتحرمهم من أداء وظائفهم من ناحية أخرى.
3. التشريعات العمالية المختلفة، التي استهدفت حماية العاملين من أمراض المهنة، حيث تحمل الإدارة مسؤولية الإصابات والحوادث التي تلحق بالعاملين.

وقد يواجه بعض العاملين مشاكل نفسية معينة في العمل، وتؤثر هذه المشاكل بالسلب على رغبة الفرد العامل في أداء عمله فينخفض مستوى أدائه الأمر الذي يعني ضرورة وجود أخصائيين نفسانيين واجتماعيين لمعالجة هذه المشاكل ورعاية العامل نفسياً

وتوجيه وتقديم النصيحة له مما يؤدي إلى رفع معنوياته وزيادة رغبته في العمل ومن ثم زيادة درجة رضاه وارتفاع مستوى أدائه.

وعلى ذلك يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

أولاً – الأمن الصناعي: المفهوم، الأهمية

(1) المفهوم الحديث والشامل للأمن الصناعي

لم يعد الأمن الصناعي كنشاط، يقتصر على مجرد توفير المتطلبات القانونية اللازمة لحماية العاملين والمعدات والآلات والمباني والمواد والحفاظ على كل ذلك من الحريق أو التلف أو التدمير، وإنما أتسع نطاق هذا النشاط ليشمل عدداً آخر من المجالات التي تعتبر حديثة إلى حد ما، بدءاً من اختيار الفرد المناسب القادر على العمل، وتوفير كل ظروف العمل المناسبة، والتحقق من قدرته على مواجهة الحوادث وإصابات العمل حتى تضمن استمراره في أداء عمله بشكل صحي ومناسب، فالعمال هم المنظمة، ويعملون للمنظمة، ومن ثم لابد من المحافظة عليهم صحياً حتى يكون عطاؤهم بأكبر قدر ممكن.

وعلى ذلك، يمكن النظر إلى "الأمن الصناعي" على أنه عبارة عن جميع الإجراءات التي تعمل على حماية الفرد العامل والمحافظة عليه من أمراض وإصابات العمل، ففي كثير من المنظمات – وبالذات الصناعية – يتعرض العاملون لروائح ضارة ناتجة من عملية التصنيع، وضوضاء، وأتربة، ودرجة حرارة مرتفعة، ودرجة رطوبة عالية ... وغيرها من مختلف ظروف العمل الضارة التي إذا لم تقم المنظمة بوضع إجراءات لحماية العاملين من مخاطرها لأدى ذلك إلى تعرض العاملين لإصابات وحوادث وأمراض (الهنداوي، 1994).

(2) أهمية الأمن الصناعي

هناك العديد من العوامل التي تؤكد على أهمية نشاط الأمن الصناعي كأحد أنشطة المجموعة الخاصة بصيانة الموارد البشرية والحفاظ عليها في صحة بدنية ونفسية عالية وباستمرار، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (عباس، 2003؛ حلمي، 2000؛ الهنداوي، 1994):

- ارتفاع عدد ضحايا الحوادث الصناعية في العالم وبخاصة في الدول الصناعية.
- تزايد تكاليف الحوادث، سواء أكانت تكاليف مباشرة أو تكاليف غير مباشرة تتحملها المنظمات ويتحملها المجتمع بدوره في صورة زيادة في أسعار المنتجات وفي حين تتمثل التكاليف المباشرة للحوادث في تكاليف العلاج الطبي للمصابين، ونفقات التعويض والعجز الناشئ عن الإصابة، فإن التكاليف غير المباشرة للحوادث تتمثل في تكلفة الوقت الضائع نتيجة الحادثة، والنفقات اللازمة لإصلاح ما تلف من المواد والآلات من جراء الحادثة... إلى غير ذلك.
- أضف إلى ما سبق، ما تسببه الحوادث من آلام نفسية للعاملين المصابين مما يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية وانعكاس ذلك على باقي العاملين لشعورهم بعدم الأمان فيصابون بالتوتر والقلق النفسي والذي ينعكس بدوره على مستوى أدائهم في العمل بالمنظمة.

لكل ذلك، ينبغي على إدارة المنظمة معرفة ودراسة الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع الحوادث وإصابات العمل، وذلك في محاولة لوقاية العاملين، وأخذ كافة الإجراءات أو الاحتياطات المناسبة لمنع وقوعها أو تفاديها.

يمكن تصنيف الأسباب التي تؤدى إلى وقوع الحوادث أو الإصابات إلى مجموعتين، تتمثل المجموعة الأولى في مجموعة الأسباب التي ترجع إلى عوامل البيئة المادية للعمل، في حين

تتمثل المجموعة الثانية في مجموعة الأسباب التي ترجع إلى التصرفات الفردية أو السلوكية للفرد العامل نفسه وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين من الأسباب:

المجموعة الأولى: العوامل البيئية

وتنطوي هذه العوامل على العديد من الأسباب التي ترجع إلى البيئة المادية للعمل وبمعنى آخر عدم مناسبة ظروف العمل المادية ومن أمثلتها ما يلي:

1. عدم كفاية أعمال الصيانة الميكانيكية.
2. الخطأ في التصميمات والإنشاءات.
3. خطورة بيئة العمل ذاتها، مثل استنشاق المواد السامة أو عدم وجود تهوية سليمة، أو إضاءة غير مناسبة... وغيرها.
4. عدم صلاحية التجهيز الآلي والأدوات المستخدمة في العمل.
5. عدم صلاحية المواد المستخدمة بصفة عامة.
6. عدم صلاحية الملابس الواقية والخاصة بالعاملين.
7. طول فترة العمل، مما يزيد من الشعور بالإجهاد والتعب فيكون العامل عرضه للإصابة.
8. ارتفاع معدلات الأداء النمطية المطلوبة عن المتوسط، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا بجهد غير عادي، مما يسبب إرهاقاً للعامل، وزيادة احتمالات تعرضه للحوادث والإصابات.

المجموعة الثانية: العوامل الشخصية

وتتمثل هذه العوامل في مجموعة الأسباب البشرية أو الإنسانية التي تعود إلى الفرد ذاته وإلى تصرفاته وسلوكياته وترتبط بكفاءته في العمل، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

1. ضعف القدرة على الأداء.
2. عدم – أو قلة – الانتباه واليقظة أثناء العمل.
3. وجود عيوب جسمانية تعوق الفرد أو لا تساعد على أداء العمل بالشكل المناسب.
4. نقص الخبرة أو التدريب اللازمين لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
5. السلوك السلبي مثل: التهور أو التسرع أو الإهمال في أداء العمل، وكذلك عادات السهر إلى ساعات متأخرة من الليل مما يسبب الشعور بالإجهاد والتوتر والقلق فتزداد احتمالات تعرض الفرد العامل للإصابة.
6. عدم إتباع تعليمات وإجراءات الأمن الصناعي.
7. عدم الالتزام بارتداء الملابس الواقية.

هذا، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن نسبة 80% من الحوادث إنما تعود إلى عدم الكفاءة البشرية، وأن نسبة 20% منها يعود إلى عوامل فنية خاصة مما يستلزم التركيز على الجوانب الإنسانية في برامج الأمن الصناعي أكثر من التركيز على النواحي الفنية المتعلقة بالآلات أو ظروف العمل.

ومن هنا، فإن الأمر يتطلب ضرورة وضع برنامج للأمن الصناعي يهدف إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من الحماية والسلامة للعاملين بالمنظمة وحتى يحقق هذا البرنامج أهدافه فإنه ينبغي توافر مجموعة المتطلبات التالية:

1. تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الآلات والمعدات، ومن ثم يمكن تفادى الإصابة بحوادث العمل أو منعها تماماً.
2. إلزام العاملين باستخدام مستلزمات العمل على الآلات مثل: النظارات، الكمامات للحماية من الروائح ومختلف أدوات الأمن الصناعي.

3. وضع ملصقات على المعدات والآلات التي يمكن أن تحدث مخاطر أو إصابات عند استخدامها لتحذير العاملين منها أو تذكيرهم بكيفية تجنب مثل هذه الحوادث.
4. ضرورة وضع معايير معينة لاختيار العاملين على أن يكون من بينها الصحة البدنية، مع الاهتمام بتوقيع الكشف الطبي والفحوص الدورية عليهم بصفة مستمرة لضمان سلامتهم وعدم تعرضهم للإصابات أو أمراض الحساسية التي قد تنتج أحياناً من سوء ظروف العمل.
5. التأكد من القيام بالصيانة الدورية للآلات حتى لا يتعرض العامل لحوادث معينة.
6. وضع نظام متكامل لكيفية التصرف في حالة وقوع الحوادث، إذ ينبغي وجود وحدة إسعاف سريعة، ووسائل نقل سريعة للعاملين إلى المستشفى مع وجود لائحة معينة يحدد فيها نظام علاج العامل المصاب وكيفية تعويضه مادياً ومعنوياً.
7. ضرورة القيام بالدراسات – وبصفة مستمرة – التي تتناول أسباب الحوادث والإصابات حتى يمكن وضع الخطط الكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً.
8. ضرورة تثقيف العاملين وإعطائهم برامج إعلامية عن الأمن الصناعي من خلال المنشورات، الأفلام أو من خلال توجيه شخصي مستمر من رجال الأمن الصناعي للعاملين بالمنظمة.

ثانياً – الصحة النفسية والذهنية: المفهوم، الأهمية، الأسباب، طرق ووسائل العلاج

(1) مفهوم الصحة النفسية والذهنية وأهميتها

يمكن تعريف الصحة النفسية والذهنية، بأنها ذلك الموقف الذي يكون فيه الفرد قادراً على التكيف مع متطلبات العمل والحياة وفقاً لإدراك سليم لواقع الأمور وأن يكون قادراً على التجاوب مع ضغوط العمل ومصادر الإحباط المختلفة.

ويعرفها البعض الآخر، من خلال تحديد مصادرها أو أسباب الإجهاد النفسي (الذهني والعقلي) سواء أكانت ترجع إلى العمل أو لأسباب اجتماعية أو سلوكية، ويرى أنها تتمثل في قدرة الفرد على مواجهة الضغوط أو التوترات النفسية أو العصبية التي تضر بجسد الفرد وعقله وتؤثر بلا شك على إنتاجيته، فإذا زاد الإجهاد النفسي على العقل البشرى فإن ذلك يؤدى إلى الفشل والانهيار التام للفرد (زهران، 1997؛ حجازي، 2004).

وحتى عام 1984 كانت الالتزامات القانونية الأمريكية في مجال الأمن الصناعي والصحة النفسية والذهنية تقتصر على حالات التعويض عن الحوادث والإصابات المادية أو الجسمانية، ثم بدأ تعديل القوانين الأمريكية لكي تمتد مظلة التعويضات فتغطى حالات التوتر والقلق النفسي الناتج عن ضغوط العمل وما يؤدى إليه من أمراض نفسية وعصبية.

وعلى سبيل المثال، قانون العمل الخاص بولاية كاليفورنيا الأمريكية يسمح بالمطالبة بالتعويض في حالات الإصابة المترتبة على الإجهاد الجسماني أو النفسي والعقلي الناشئ عن ضغوط العمل أو الوظيفة، وقد قدرت التكلفة الناشئة عن الضغوط – وما يترتب عليها من قلق وتوتر وإجهاد – في العمل في منظمات الأعمال والصناعة الأمريكية بمبلغ يتراوح ما بين (75 إلى 100 بليون دولار سنوياً).

هذا، ولقد ذهبت العديد من المنظمات الأمريكية في مجال صحة العاملين إلى ما هو ابعد من مجرد المستويات والمعايير المطلوبة قانوناً، حيث اعتبرت هذه المنظمات أن مسؤولية أمن وصحة العاملين هي مسؤولية اجتماعية من ناحية، كما أنها من ناحية أخرى تعد استثماراً مجدياً وفعالاً، حيث أن النجاح فيها يؤدى إلى تحقيق الكثير من التوفير لهذه المنظمات، ومن أهم هذه الوفورات تخفيض عدد ساعات العمل الضائعة أو المفقودة بسبب المرض أو الإصابة، وقد استطاعت شركة دي بونت الأمريكية أن تحقق في أحد مصانعها

خلال فترة ست سنوات، حوالي 48 مليون ساعة عمل متواصلة أو مستمرة بدون أي غياب (غياب بسبب الأمراض النفسية والمهنية).

ولعل الدعاوى القانونية والجنائية التي رفعها بعض العاملين الذين يصابون بهذه الأمراض سبباً كافياً لدفع المنظمات إلى الاهتمام بهذا المجال للتغلب على مشكلة الأمراض النفسية والمهنية أو تخفيض نسبة الإصابة بها لما لذلك من تأثير كبير على الجوانب الاقتصادية للأعمال، حيث قدر ما تدفعه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية لمقابلة حالات الإصابة بمثل هذه الأمراض بحوالي 50% من إجمالي تكاليف الرعاية الصحية، ولاشك أن أي دراسات أو جهود تبذل من أجل تخفيض ما تتحمله المنظمات تكون ذات قيمة اقتصادية.

(2) الأسباب التي تؤدي إلى الإصابة بالأمراض النفسية والذهنية

هناك العديد من الأسباب – الناتجة عن الممارسات الخاطئة لأنشطة إدارة الموارد البشرية – التي تؤدي إلى زيادة احتمالات ومعدلات الإصابة بالأمراض النفسية والذهنية وبالتالي اعتلال صحته البدنية والجسمانية مما يؤثر بالسلب على الفرد العامل. ولعل أهم هذه الأسباب ما يلي (زهران، 2004):

1. عدم وضع الفرد العامل المناسب في الوظيفة أو العمل الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته.
2. عدم توافق شخصية الفرد العامل وثقافته مع شخصية وثقافة المنظمة التي ينتمي إليها أو جماعة العمل التي يؤدى عمله من خلالها.
3. عدم تطوير قدرات الفرد العامل بما يتمشى مع ما يحدث من تطور في متطلبات العمل أو التغيير في طبيعة ومهام الأعمال.

4. عدم مراعاة عامل العدالة والموضوعية عند التمييز بين العاملين سواء فيما يتعلق بتقارير الكفاية وتقييم الأداء أو بنظم دفع الأجور والمرتبات أو الترقية أو في مدى الالتزام بلوائح العمل، أو حتى في الخدمات المقدمة لهم.
5. عدم توفير الخدمات المناسبة لاحتياجات العاملين سواء الثقافية أو الرياضية أو الترويحية أو خدمات النقل والإسكان، أو عدم أدائها بالشكل المناسب، الأمر الذي يؤدى إلى مزيد من القلق والتوتر والإجهاد النفسي.
6. عدم مناسبة قواعد ونظم العمل، كالحضور والإجازات ومواعيد ورديات العمل، وفترات الراحة... وغيرها.

وكما سبق أن أشرنا فإن هذه الأسباب إنما ترجع إلى الممارسات الخاطئة لوظائف وأنشطة الموارد البشرية أو القصور الشديد في أدائها مثل: أنشطة الإمداد والاختيار والتعيين، متابعة الأداء والتدريب، نظم ولوائح العمل، وخدمات العاملين ... وغيرها. الأمر الذي يستوجب ضرورة الاهتمام بعنصر التكامل بين جميع هذه الأنشطة، فالترابط بين خدمات نقل العاملين – على سبيل المثال – والخدمات الترويحية كالرحلات والمصايف والخدمات الرياضية والثقافية والإسكان والخدمات الاجتماعية الأخرى يقلل من الإجهاد أو يمنع حدوثه أو على الأقل يعالج آثاره ويقلل من التوتر والقلق النفسي، ومن ناحية أخرى فإن التنظيم والتطبيق السليم والعادل لقواعد نظام العمل والحضور والإجازات والجزاءات وفترات الراحة تساعد كثيراً في تخفيض الشعور بالإجهاد والقلق والتوتر خاصة النفسي منها. كما أن أداء هذه الخدمات دون تكامل أو دون تخطيط أو بشكل لا يحقق العدالة قد يؤدى إلى نتائج سلبية تفوق أحياناً نتائج عدم أداء هذه الخدمات أساساً.

أضف إلى ما سبق، مجموعة الظروف البيئية التي إن لم تتوافر داخل المنظمة، فإنها قد تؤدى إلى ضعف الصحة البدنية والنفسية والتي تؤثر في سلوكيات الفرد العامل ومستوى أدائه لوظيفته ومن الأمثلة على هذه الظروف ما يلي:

- عدم قناعة الإدارة بمفهوم الصحة النفسية وتركيزها الكامل على الصحة البدنية والجسمانية باعتبارها العامل الأساسي في التأثير على قدرة العامل على الأداء والإنجاز.
- القصور في التهيئة النفسية للعاملين الجدد الذين ينضمون للعمل في المنظمة لأول مرة أو حتى العاملين القدامى الذين لا يستطيعون التكيف مع التغييرات والتطويرات الجديدة في العمل بالمنظمة.
- الخلل أو عدم التوازن النفسي نتيجة عدم قدرة الفرد العمل على تفاعله مع زملائه بسبب عدم توفير بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية الطيبة.
- ظروف العمل المادية غير المناسبة مثل ارتفاع درجات الحرارة أو الرطوبة وانخفاضها عن المعدلات المطلوبة، الضوضاء العالية التي قد تسبب فقدان السمع والتوتر العصبي، الاهتزازات الآلية العنيفة التي قد تسببها بعض الآلات أو الأدوات، التلوث البيئي الناتج عن الأبخرة والغازات السامة... وغيرها.

(3) برنامج الصحة النفسية العاملين كمدخل للوقاية والعلاج

كما تقوم إدارة الأمن الصناعي بإعداد برنامج الصحة البدنية والجسمانية، فإنها ينبغي عليها أن تقوم أيضاً بإعداد برنامج للصحة النفسية والذهنية على نفس الدرجة والأهمية لبرنامج الصحة البدنية من حيث اهتمام المنظمة بإعداده وتصميمه، ومتابعة تنفيذه، لأن المنظمة غالباً – كما أن ذكره – ما تكون مسؤولة عن جانب كبير من التوترات العصبية والضغوط النفسية التي يتعرض لها الفرد العامل، والتي قد تؤدى إلى الكثير من المتاعب أو

الانهيار النفسي والذهني، إذ أن هذه التوترات والصعوبات تنعكس بدورها على إنتاجيه الفرد العامل ومن ثم على إنتاجية المنظمة بصفة عامة.

هذا، وينبغي أن يتضمن هذا البرنامج العديد من الإجراءات الوقائية التي قد تمنع حدوث الإجهاد النفسي والعصبي من أهمها ما يلي:

1. تحديد مصادر الإجهاد والضغط سواء أكانت اجتماعية أو نفسية أو بسبب ظروف العمل وبيئته.
2. تحديد وسائل انتقال الإجهاد والتوترات النفسية.
3. تحديد العمال الأكثر عرضة للإجهاد بالتوترات النفسية.
4. توفير سبل منع حدوث الإجهاد والتوترات النفسية أو تقليلها.
5. تعليم العمال أهمية الصحة النفسية والذهنية من خلال التدريب والتثقيف.

كما ينبغي أن يتضمن هذا البرنامج الأسس والوسائل التي تمثل مدخلاً لعلاج حالات الإجهاد والتوترات النفسية لعل من أهمها:

1. توفير المحللين النفسيين المتخصصين في علاج حالات القلق الذهني والتوتر العصبي.
2. تطبيق برامج العلاقات الإنسانية الجيدة، كأساس لعملية الصناعة النفسية والذهنية من خلال خلق جو من الألفة والتعاون والثقة والمحبة (المناخ الأثيري) بين مختلف العاملين بالمنظمة.
3. دراسة وتحليل شكاوى العاملين لمعرفة أسبابها من أجل تحقيق العدالة ورفع الظلم وبالتالي رفع معنويات العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.
4. إنسانية الإدارة، بمعنى أن تدرك الإدارة في المنظمة أنها تتعامل مع بشر لهم اتجاهاتهم ودوافعهم وإدراكهم للمثيرات المحيطة بهم وكذلك صراعاتهم الشخصية والتنظيمية.

أما في مجال الصحة البدنية المرتبط بالأمن الصناعي فيجب أن يتضمن برنامج الرعاية ما يلي:

1. إعداد برنامج محدد للكشف الدوري على أمراض المهنة وأثرها على العاملين.
2. إعداد بطاقات صحية لكل فرد تتضمن تطور الحالة الصحية ودرجة التعرض لمخاطر أمراض المهنة ورفع تقارير دورية للإدارة العليا.
3. توفير طاقم من الأطباء والاستشاريين على مستوى عال من الخبرة في مجال الأمراض المهنية.
4. الاهتمام بتطبيق مبادئ الصحة العامة والصحة الصناعية على العاملين بمجال الإنتاج.
5. وجود عيادة طبية كاملة، وذلك لمواجهة الحالات الطارئة وإجراء الفحوص الدورية.

ثالثاً– الوضع التنظيمي لوظيفة الأمن الصناعي كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية

تتعدد وجهات النظر حول التبعية التنظيمية لنشاط الأمن الصناعي وقدمت كل واحدة منها الأسباب والمبررات التي تؤيد رأيها وفيما يلي عرض لهذه التوجهات وتلك الآراء:

- **ترى وجهة النظر الأولى**، أن الأمن الصناعي لا تتبع إدارة الموارد البشرية رغم تأثر العاملين به من خلال ما يظهر من حوادث وإصابات، وأن هذا النشاط ذو طبيعة فنية ويرتبط أكثر بالمصانع والإنتاج، ولذلك فإن كثيراً من المراجع العربية لإدارة الأفراد والموارد البشرية لا يتعرض لهذا النشاط ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، وقد يذكر هذا النشاط

بشكل موجز للغاية باعتباره ضمن خدمات العاملين وفي مجال الحديث عن الإصابات والحوادث.

- **وهناك وجهة نظر ثانية،** ترى تبعية نشاط الأمن الصناعي لرئيس مجلس الإدارة في ضوء اهتمام الإدارة العليا بالحوادث وما يترتب عليها من خسائر مادية وبشرية ومعنوية تمثل أعباء كبيرة في التكاليف ومن ثم تزيد من الخسائر وتقلل من عنصر الربح.
- **أما وجهة النظر الثالثة،** فترى تبعية هذا النشاط لإدارة الإنتاج، باعتبار أنه يطبق على العاملين بالمصانع وأن الحوادث والإصابات تسبب ارتباكاً شديداً لخطط الإنتاج (زهران، 2004).
- **وترى وجهة النظر الرابعة،** أن نشاط الأمن الصناعي يعتبر من ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأجور وغير ذلك ومن ثم يجب أن يكون تابعا لهذه الإدارة حتى وأن تمت ممارسته في المصانع وتحت سلطة مديري المصانع وذلك بهدف تحقيق اعتبارات التكامل مع باقي الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية تحقيقاً لأهدافها في صيانة الموارد البشرية والحفاظ عليها كقوة عمل منتجة وفعالة (ديسلر، 2015).

هذا، وفي إحدى الدراسات الميدانية التي تناولت تقييما لوظيفة إدارة الموارد البشرية في بيئة المنظمات المصرية، فقد تبين تفضيل شركات قطاع الأعمال العام أن تكون تبعية الأمن الصناعي لمديري الإنتاج بها، أما في شركات القطاع الخاص والاستثماري فقد أكدت هذه الدراسة على تبعية هذا النشاط لإدارة الموارد البشرية في 75% من الشركات محل الدراسة الميدانية، وتبعيته لإدارة الإنتاج في 8% منها، وتبعيته لرئيس مجلس الإدارة في 17% من هذه الشركات.

أما بالنسبة للشركات الأمريكية فإن 83% من شركات الدراسة الميدانية كان فيها الأمن الصناعي تابعاً لإدارة الموارد البشرية، 17% لإدارة الإنتاج، ولم يتبع رئيس مجلس الإدارة في أي شركة.

هذا، ويرى الكاتب بعيداً -عن هذه المناقشات التبريرية – أهمية ارتباط نشاط الأمن الصناعي كنظام فرعى بمنظومة إدارة الموارد البشرية لإحداث نوع من التكامل بين أنشطة هذه الإدارة وأنشطتها الفرعية وذلك من أجل تقديم خدمات متكاملة للعاملين ولصيانتهم والحفاظ عليهم. الأمر الذي يعنى أهمية تبعية هذا النشاط تنظيمياً لمدير إدارة الموارد البشرية.

وإذا كان المنصوص عليه قانوناً في قطاع الأعمال العام في ليبيا هو تشكيل لجنة للأمن الصناعي برئاسة رئيس مجلس الإدارة وعضوية كل من مديري الإنتاج وإدارة الموارد البشرية لضمان تنسيق الأدوار وضمان الالتزام الكامل بخطة الأمن الصناعي وقواعدها مع وجود كيان تنظيمي (قسم أو إدارة) يربط عناصر هذا النشاط بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى على أن يكون تابعاً لمدير إدارة الموارد البشرية، مع إعطاء مديري الإنتاج سلطة الإشراف والرقابة على أداء أعمال وحدات الأمن الصناعي بالمصانع.

والخلاصة، أن واجب الإدارة العليا تجاه السلامة والأمن الصناعي هو المساندة والتأييد والدعم الكامل لبرامجها وخططها كما أن الأمر يتطلب تعاون جميع المستويات الإدارية من أجل تنفيذ برامج الوقاية الصناعية وحماية العاملين في جميع الأقسام الصناعية بالمنظمة.

وأخيراً، يعرض الكاتب نموذجاً لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية عارضاً فيه الوضع التنظيمي لقسم الأمن الصناعي في منظمة كبيرة الحجم كما يلي:

شكل رقم (11-1) الموضع التنظيمي لإدارة الأمن الصناعي في منظمة كبيرة الحجم

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي السابق، يتضح أن مسؤولية مدير الأمن الصناعي مسؤولية استشارية فهو يعمل أساساً كمحلل ومستقصى ومنظم ومستشار ويحرك جميع جهودا الأمن الصناعي، حيث يقوم بتنظيم برامج الأمن الصناعي وتجميع البيانات المتعلقة بالحوادث الصناعية والتنسيق في أسبابها ثم تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الحد منها أو القضاء عليها ثم تدريب العاملين على استخدام وسائل الأمن الجديدة ثم كتابة التعليمات الخاصة بذلك في شكل دليل أو مرشد يتم توزيعه في العاملين لمراعاة واشتراطات الأمن والسلامة الصناعية والصحة النفسية والمهنية مستقبلاً.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: عرف الامن الصناعي؟ ثم بين أهم العوامل التي تؤكد على أهمية نشاط الأمن الصناعي؟ وماهي الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع الحوادث وإصابات العمل؟

السؤال الثاني: تكلم عن الصحة النفسية والذهنية من حيث المفهوم، الأهمية، الأسباب، طرق ووسائل العلاج؟

السؤال الثالث: تتعدد وجهات النظر حول التبعية التنظيمية لنشاط الأمن الصناعي وقدمت كل واحدة منها الأسباب والمبررات التي تؤيد رأيها، وضح تلك الآراء ووجهات النظر هذه؟

الفصل الثاني عشر

إدارة خدمات وبرامج الرعاية العمالية

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً– ماهية الخدمات العمالية وأهدافها

ثانياً– مجالات الخدمات العمالية

ثالثاً– العوامل التي تؤثر في حدود تقديم الخدمات العمالية

رابعاً– تصميم برامج الخدمات العمالية

الفصل الثاني عشر
إدارة خدمات وبرامج الرعاية العمالية

تمهيد

ترجع أهمية الموارد البشرية إلى دورها الفاعل والأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولذلك يصبح من الضروري توفير كاف الخدمات وبرامج الرعاية العمالية من أجل تنميتها وصيانتها حتى تصبح أكثر قدرة على بذل المزيد من الجهد والعطاء من ناحية، وأكثر انتماءً وولاءً للمنظمة من ناحية أخرى.

ومن أهم صور خدمات وبرامج الرعاية العمالية، الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والغذائية والترفيهية، وغيرها من صور الخدمات العمالية الأخرى، والتي تهدف إلى صيانة الموارد البشرية وحمايتها وتحسينها. بل قد تكون عامل جذب هام للكفاءات والمتميزين للالتحاق والسعي نحو العمل بالمنظمة.

وقد مرت خدمات وبرامج الرعاية العمالية بعدة مراحل اختلفت فيها النظرة إلى هذه الخدمات وذلك طبقا لاختلاف الظروف التاريخية واختلاف الفلسفات السائدة في كل مرحلة.

يمكن التمييز بين خمس مراحل، مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث كان صاحب العمل يقدم بعض أنواع الرعاية للعاملين مثل الوجبات الغذائية وتقديم الملابس (الكسوة) في بعض المناسبات. وكانت هذه الرعاية اختيارية. ثم جاءت مرحلة الاهتمام بعوامل الإنتاج المادية وقد تميزت هذه المرحلة بظهور المصانع الكبيرة التي تستخدم الآلات الضخمة، وقد فاق الاهتمام بالآلة الاهتمام بالعمل اليدوي أو العنصر البشرى مما أدى إلى سوء استغلال العامل الأمر الذي دعي إلى تكوين التكتلات العمالية وظهور النقابات التي تطالب بحقوق

العمال وتحسين ظروفهم السيئة مع ضرورة تقديم خدمات تصلح من أحوالهم. إذ كان كل الاهتمام في هذه المرحلة بزيادة الإنتاج وليس بالفرد العامل كبشر وإنسان.

أما المرحلة الثالثة، وهى مرحلة الاهتمام بالعمل كأداة من أدوات الإنتاج، فقد زاد الاهتمام فيها نسبيا بالعامل باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج، وقد ارتبطت هذه المرحلة بظهور حركة الإدارة العلمية والتي ركزت على أهمية الحصول على أكبر إنتاجية ممكنة من كل عناصر العملية الإنتاجية ومنها بالطبع إنتاجية العاملين ولتلك فقد اهتم رجال الأعمال في هذه المرحلة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وكذلك بعض أنواع الرعاية الاجتماعية والترفيهية للعاملين ولكن يلاحظ أن هذه الرعاية لم توجه اهتمامها إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين ولكن كان تركيزها الأكبر على إشباع الحاجات المادية والاقتصادية.

وفي المرحلة الرابعة، مرحلة النظرة الإنسانية التي انتشرت فيها الأبحاث والدراسات السلوكية والاجتماعية وأهمها تلك الدراسات والأبحاث التي قام بها "ألتون مايو" والتي أكدت على أهمية العنصر البشرى كبشر له دوافعه ومشاعره وأحاسيسه واتجاهاته. وهنا شعر أصحاب الأعمال بمسؤولياتهم الاجتماعية والإنسانية مما دفعهم إلى قيام الكثير منهم بتقديم العديد من صور الخدمات والرعاية الاجتماعية للعاملين في منظماتهم.

وأخيراً، جاءت مرحلة النظرة المتكاملة (الحديثة) والتي تقوم على أساس الاهتمام المتوازن بالإنتاج والعلاقات الإنسانية ومن ثم زادت برامج خدمات الرعاية العمالية وأصبحت هذه الخدمات تقدم بعد دراسة مستفيضة لحاجات العاملين ودراسة ظروفهم وأحوالهم، وصارت هذه الخدمات تقدم دون سقف معين وأصبح الهدف منها هو تحقيق رضاء العاملين وإسعادهم نفسياً لأهمية ذلك في رفع مستوى الأداء وتحسين الجودة. بناءً على ما تقدم سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

أولاً- ماهية الخدمات العمالية وأهدافها

هناك العديد من التعاريف التي تناولت معنى الخدمات العمالية وقد يكون ذلك راجعاً إلى الحداثة النسبية لمفهوم الخدمات العمالية، بالإضافة إلى اتساع المجالات التي تغطيها ولكننا نستطيع أن نسرد بعضاً من هذه التعاريف والتي وردت ضمن الكتابات الإدارية وبالتحديد الكتابات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية (ديسلر، 2015؛ السلمي، ب 1998) (Megginson, 1977) وذلك على النحو التالي:

- الخدمات العمالية هي كافة أوجه النشاط الاجتماعي التي تقدم للعاملين بهدف رفع معنوياتهم وكسب تعاونهم مع إدارة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- كما يمكن تعريفها على أنها، القيام بالخدمات التي يقتضيها وجود طبقة عاملة في المجتمع والتي تتناسب طردياً مع أهميتها كبشر من ناحية وكفوة منتجة من ناحية أخرى.
- ويرى البعض أنها، تلك الخدمات التي تقدم العاملين من أجل مساعدتهم على الاحتفاظ بمستوى معيشي معين تتلاءم وأهميتهم الاقتصادية.
- في حين يمكن تعريفها على أنها كل ما يقدم للعاملين من مزايا عينية وغير عينية علاوة على الأجر وملحقاته.

ورغم تعدد هذه التعاريف، فإنه يمكن القول إن هذه التعاريف تنطوي على العديد من الخصائص التي توضح ماهية الخدمات العمالية بشكل عام، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. إن الخدمات العمالية تقدم لإشباع حاجات حقيقية للعاملين، أو عندما يشعر العاملون بأهميتها وضرورتها لحل مشكلة ما تواجههم، ومعنى ذلك ضرورة توافق برامج الخدمات المقدمة مع الحاجات الحقيقية للعاملين.

2. إن توجه أنشطة الخدمات العمالية إلى ما يفيد الأفراد العاملين كمجموعات عمل وليس كأفراد.
3. إن تمتد الخدمات العمالية إلى أوسع نطاق (مجال) ممكن، بمعنى تعدد المجالات التي تغطيها الخدمات العمالية، مثل الخدمات الاجتماعية والصحية والثقافية الترفيهية... وغيرها.
4. الخدمات العمالية نشاط – وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية – الهدف منها هو مساعدة الأفراد العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها ومع ظروف البيئة التي يعيشون فيها.
5. قد تكون الخدمات العمالية بمقابل مادي وقد تكون بدون مقابل مادي. كما قد تكون اختيارية أو إجبارية بحكم القانون.
6. الخدمات العمالية لها ثلاثة أبعاد، الأول هو البعد العلاجي بهدف حل مشاكل العاملين المادية والنفسية، والثاني هو البعد الوقائي بهدف حماية العاملين من أي أخطار مستقبلية قد يتعرضون لها وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، وأخيراً البعد التنموي والذي يتمثل في تنمية شعور العاملين وزيادة إحساسهم بأن المنظمة ترعاهم دائماً وتقف بجانبهم مما يزيد من درجة ولائهم لها وينمى من مسؤوليتهم تجاهها.

هذا، وتتعدد الأهداف التي يمكن تحقيقها من وراء تقديم برامج الخدمات العمالية، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى مجموعتين، المجموعة الأولى وتمثل وجهة نظر العاملين، أما المجموعة الثانية فتمثل وجهة نظر الإدارة العليا أو المنظمة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(أ) أهداف تقديم برامج الخدمات العمالية من وجهة نظر العاملين

وهي تتمثل في مجموعة الأهداف التالية:

1. تسعى هذه البرامج إلى تحقيق الشعور بالرضاء عن العمل والانتماء للمنظمة.
2. التأكيد على احترام كرامة وإنسانية الفرد العامل أو آدميته كبشر.
3. تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء وجودته.
4. العمل على خلق علاقات طيبة ومتميزة بين العاملين وإدارة المنظمة التي يعملون بها.
5. مشاركة المنظمة العاملين بها مسؤولياتهم الاجتماعية ومشاكلهم المعيشية.
6. الشعور بحياة وظيفية أفضل (جودة حياة العمل الوظيفي).
7. الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.
8. حماية العاملين من أخطار العمل والعمر والبطالة والشيخوخة.

(ب) أهداف تقديم برامج الخدمات العمالية من وجهة نظر المنظمة

وهي تتمثل في مجموعة الأهداف التالية:

1. تقديم برامج الخدمات العمالية يؤدى إلى تحقيق الرضا، ومن ثم تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبالتالي انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة، وعلى ذلك يقل سعر بيع الوحدة فتزداد المبيعات والإيرادات وتتحسن الربحية، وتزداد قدرة المنظمة التنافسية.
2. شعور العاملين بالعدالة والمساواة ووقوف المنظمة بجانبهم يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي والعمل كفريق متكامل. مما يؤدي إلى سهولة تيسير الأعمال وأدائها بدقة.
3. زيادة ولاء العاملين وشعورهم بالرضا تجاه المنظمات التي يعملون بها يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والتأخر والإصابات الناتجة عن حوادث العمل، والشكاوي، والنقل، وترك الخدمة.

4. تحقيق الفعالية في علاقات العمل والتعاون المستمر بين الإدارة والعاملين وكلما كانت هذه العلاقات أفضل زادت الإنتاجية.
5. تقديم الخدمات العمالية، يؤدى إلى تمسك العاملين بالمنظمة وتزداد رغبتهم في البقاء بها وعدم تركها والبحث عن منظمات أخرى للعمل بها الأمر الذي لا يتطلب البحث عن عاملين جدد وتحمل تكاليف وأعباء مالية أخرى تتمثل في تكاليف الاختيار والتعيين والتدريب للعمال الجدد.
6. جذب الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة في سوق العمل.
7. تحسين صورة المنظمة لدى المجتمع الذي تعمل فيه، ومن ثم يسهل عليها نشر ثقافتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. فتناول احترام المجتمع وثقته فيها.

ثانياً- مجالات الخدمات العمالية

يمكن تصنيف صور ومجالات الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين بها إلى المجالات الرئيسة التالية (ديسلر، 2015؛ السلمي، 2001؛ السلمي، ب 1998) (Megginson 1977. Blackburn 1993. Beatty 1997):

أ- الخدمات في المجال الاقتصادي.

ب- الخدمات في المجال الاجتماعي.

ج- الخدمات في المجال الصحي والغذائي.

د- الخدمات في المجال الثقافي.

هـ- الخدمات في المجال الترفيهي.

وفيما يلي يعرض الكاتب شرحاً موجزاً من كل مجال من هذه المجالات الخمسة:

(أ) الخدمات في المجال الاقتصادي

تقدم برامج الخدمات والرعاية العمالية، نوعاً من الرعاية المادية أو الاقتصادية، وذلك بهدف تقديم يد المساعدة للعاملين في أوقات الشدة والحاجة لضمان سبل المعيشة الكريمة لهم، مما يؤدي إلى أبعاد شبح الخوف والقلق عنهم ويجعلهم يشعرون بالاطمئنان والاستقرار الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنوياتهم ويزيد من درجة ولائهم للمنظمات التي يعملون بها. وفيما يلي يستعرض الكاتب بعض صور هذه الرعاية ومنها على سبيل المثال: الإعانات، القروض، والنشاط التعاوني... وغيرها.

1. **الإعانات**: وهي عبارة عن مبالغ مالية معينة تدفع تعويضاً – أو كنوع من المساعدة – للعاملين في حالة حدوث حوادث معينة لهم أثناء تأديتهم لأعمالهم أو في بعض الحالات الأخرى كالوفاء أو المرض، وقد تقوم بعض المنظمات بدفع إعانات للعاملين بها – حسب نظم معينة – حتى لو حدثت هذه الحوادث خارج نطاق العمل.

ولاشك أن الهدف من هذه الإعانات هو مساعدة العاملين على الحد من المخاوف والإضرار التي تسببت بفعل الحوادث والأزمات والتي قد يتعرضون لها خاصة عندما يتطلب الأمر موارد مالية ضخمة لإزالة الآثار السلبية الناتجة عن حدوث هذه الحوادث والأزمات.

2. **القروض**: يهدف هذا النوع من الرعاية إلى مساعدة العاملين مالياً في ظروف معينة مثل حالات الزواج والمرض والكوارث وما قد يحدث من أحداث فجائية، ويقوم العامل بتسديد المبالغ المقترضة على أقساط شهرية خصماً من أجره أو مرتبه.

وقد تأخذ القروض صورة عينية عن طريق الاستمارات التي يحصل بموجبها العاملون على احتياجاتهم المختلفة من جهات معينة، وتقوم المنظمات باستقطاع قيمة هذه

الاستمارات من مرتبات العاملين بعد أن قامت هذه المنظمات بتسديد قيمة هذه الاحتياجات مقدماً نيابة عن العاملين.

3. **النشاط التعاوني**: وهو يتمثل في الجمعيات التعاونية الاستهلاكية التي تقوم المنظمات بإنشائها بهدف توفير كثير من السلع للعاملين بها بأسعار مقبولة ومعقولة، ومن هذه السلع، أنواع البقالة والخضر واللحوم والأدوات المنزلية... وغيرها. كذلك يحصل الفرد العامل على قسط من الأرباح الناتجة عن المساهمة والتعامل مع الجمعية التعاونية، وقد يتيح له النظام التعاوني الموضوع فرصة المشاركة في إدارة الجمعية، مما يزيد من نشر الوعي التعاوني بين العاملين.

(ب) الخدمات في المجال الاجتماعي

قد يواجه الكثير من العاملين العديد من المشكلات التي تنشأ داخل العمل، أو قد تنشأ خارج نطاق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الكثير من المعاناة النفسية والاجتماعية لهؤلاء العاملين ومن أمثلة هذه المشكلات، مشكلات المواصلات والسكن والمسؤوليات العائلية والاضطرابات المالية وكذلك المشكلات التي قد تنشأ بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم أو بين العاملين بعضهم وبعض... وغيرها.

هذا، وتستهدف هذه النوعية من الخدمات محاولة تتبع مشكلات العمل والعمل على حلها وتهيئة البيئة المناسبة التي تحقق الرضاء والسعادة النفسية للعامل مما ينعكس في النهاية على سلوكه ومستوى أدائه.

ومن أمثلة أنواع وصور الرعاية في هذا المجال: مشروعات الإسكان، دور الحضانة، الأندية الاجتماعية، توفير وسائل المواصلات، المصلى، والمساعدة في حل مشاكل العاملين... وغيرها. وفيما يلي يعرض الكاتب بعضاً من هذه الخدمات:

1. **مشروعات الإسكان**: تستهدف خدمة الإسكان، توفير المساكن الصحية الملائمة للعاملين والتي تكون قريبة من أماكن عملهم، وبقيمة إيجار تتناسب مع دخولهم، وتوفر لهم الراحة بعد عناء العمل مما ينعكس على العامل صحياً واجتماعياً ومن ثم مستوى أدائه في عمله. ولعل هذا الأمر هو ما دفع العديد من المنظمات إلى إنشاء مساكن صحية للعاملين بها مساهمة منها في رفع مستواهم الاجتماعي والصحي.

هذا، وقد تقوم بعض المنظمات بتأجير هذه المساكن للعاملين، كما قد يقوم البعض الآخر منها بتمليك هذه المساكن للعاملين بها على أن يقوموا بتسديد قيمتها على أقساط طويلة الأجل خصماً من رواتبهم.

2. **دورة الحضانة**: تقوم العديد من المنظمات بإنشاء دور الحضانة لرعاية أبناء العاملين والعاملات، وتجهيز هذه الدور بكل وسائل اللعب والتسلية والترفيه للأطفال، كما أنها تزودها بمشرفين ومشرفات مدربين للعمل بها.

وتستهدف هذه الخدمات، رعاية أبناء العاملين والعاملات حتى يمكنهم الاطمئنان على أبنائهم وقت عمل الزوج أو الزوجة، وذلك نظير مقابل مبلغ رمزي يتناسب مع دخول العاملين بها ولا ترهقهم مالياً.

3. **الأندية الاجتماعية**: تقوم العديد من المنظمات بتكوين أندية اجتماعية للعاملين بها، حتى يمكنهم ممارسة كافة ألوان الأنشطة الرياضية والثقافية والترفيهية، ويعد النادي الاجتماعي بمثابة وسيلة منظمة لعلاج ظاهرة ضياع وقت الفراغ بالنسبة للعاملين والعمل على محاولة استغلال هذا الوقت استغلالا سليماً ومنظماً أو مفيداً في نفس الوقت. كما يعد النادي بمثابة منتدى يجتمع فيه العاملون بزملائهم حيث يتناقشون في الأمور التي تهمهم.

4. **توفير وسائل المواصلات**: وتستهدف هذه الخدمة، تيسير وصول الفرد العامل إلى عمله بأحسن الوسائل وبأقل الجهد والتكاليف، ومن ثم هذا فقد تقوم بعض المنظمات بتمليك أسطول (سيارات) للنقل يخصص لتوفير هذه الخدمة، وقد تقوم منظمات أخرى بالاتفاق مع منظمات أو هيئات النقل لتتولى أمر نقل العاملين، كما تقوم نوعية أخرى من المنظمات بتوفير دراجات للعاملين لنقلهم من أماكن سكنهم إلى مناطق عملهم، ويقوم العمال بسداد قيمة هذه الدراجات على أقساط شهرية وبطريقة لا ترهقهم مالياً.

ولاشك أن توفير هذه الخدمة يؤدي إلى راحة العاملين وضمان وصولهم إلى مناطق عملهم دون إرهاق أو تأخير مما يساعدهم على أداء عملهم بأفضل وأحسن ما يكون.

5. **المساعدة في حل المشاكل الفردية للعاملين**: قد يواجه بعض العاملين بعض المشاكل التي يصعب عليهم حلها ومن ثم فهم يحتاجون في مثل هذه الظروف إلى من يساعدهم على حلها والخروج من الأزمات التي سببتها لهم وهنا يظهر دور المشرف باعتباره مدير علاقات العمل والذي يستطيع من خلال قربه الشديد من العاملين وفهمه لاتجاهاتهم ودوافعهم وسلوكياتهم في العمل أن يسهم بدور فاعل في حل هذه المشاكل ومن ثم تفرغ العاملين لأعمالهم وأدائهم لها بطريقة جيدة.

(ج) الخدمات في المجال الصحي والغذائي

تهدف هذه الخدمات إلى تحقيق الرعاية الصحية والغذائية للعاملين ومن ثم تضمن لهم صحة جسمية وبدنية جديدة، فالمنظمات لا ترقى ولا تحقق أهدافها إلا من خلال أفراد أصحاء أسوياء قادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، ومن أمثلة هذه الخدمات ما يلي:

1. ما تقوم به بعض المنظمات من إنشاء العيادات الخاصة لعلاج العاملين بها مجاناً أو نظير مقابل مادي رمزي.

2. تعاقد بعض المنظمات مع المستشفيات لعلاج المرضى من العاملين بها.
3. إيفاد العاملين المرضى بحالات خاصة إلى المستشفيات خارج الدولة عندما لا يوجد لهم علاج داخل حدود الدولة لعلاجهم على نفقة المنظمة أو المساهمة في علاجهم.
4. تقوم بعض المنظمات بإنشاء المطاعم لإعداد وجبات غذائية للعاملين بها بأسعار رمزية يتم تناولها أثناء فترات الراحة وبين تناوب ورديات العمل.

(د) الخدمات في المجال الثقافي

وتهدف هذه الخدمات إلى تثقيف وتنوير العاملين بمعلومات وثقافات عامة وذلك من خلال:

1. إنشاء المكتبات، باعتبارها مركز لنشر الثقافة وتزويدها بكافة الكتب والمراجع والمجلات الحديثة والتي تكون ذات صلة بطبيعة نشاط المنظمة والبيئة المحيطة بها كذلك تلك الكتب والقصص التي تحكى مواقف وأحداث يستفيد منها العاملون سواء في عملهم أو حياتهم الخاصة.
2. قيام بعض المنظمات بإنشاء مشروعات محو الأمية رغبة منها في محو أمية جميع العاملين بها فالعامل المتعلم أحسن إدراكاً وأعلى فهمها وأكثر عطاءاً من العامل غير المتعلم الذي يتسم بالكسل وعدم القدرة على فهم واستيعاب ما يوجه إليه من أوامر وتعليمات وما يطلب منه عند تنفيذ الأعمال.

(هـ) الخدمات في المجال الترفيهي

وتهدف هذه الخدمات إلى إدخال السعادة والبهجة والسرور على العاملين بمختلف المنظمات فالسعادة النفسية سلاح قوى وخطير يؤثر على معنويات العاملين ودرجة رضائهم

عن المنظمات التي يعملون بها ومن ثم على مستويات أدائهم بها، ومن أمثلة هذه الخدمات ما يلي:

1. ما تقوم به بعض المنظمات من تنفيذ دورات رياضية لتعطى العاملين بها فرصة ممارسة النشاط الرياضي.
2. إقامة الحفلات الغنائية والتمثيلية لتعطى المنظمة للعاملين بها فرصة ممارسة النشاط التمثيلي والموسيقى والتعبير عن هواياتهم وإظهار مواهبهم.
3. قيام بعض المنظمات، بتنفيذ الرحلات والمعسكرات كنوع من الترويج على العاملين وتحقيق التقارب بينهم نفسيا واجتماعياً ووجدانياً مما يؤدى إلى تكوين علاقات عمل طيبة وبالتالي تكوين فرق عمل فعالة تؤدى عملها على أكمل وجه تحقيقاً للأهداف المطلوبة والمنوطة بهم.

ثالثاً – العوامل التي تؤثر في حدود تقديم الخدمات العمالية

هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات تؤثر في مدى قدرة المنظمة على تقديم برامج الخدمات والرعاية العمالية وكذلك درجة استخدامها وتطبيقها لهذه البرامج، ومن أهم هذه العوامل والاعتبارات ما يلي (ديسلر، 2015؛ السلمي، 1998):

1. **التشريعات والقوانين العمالية**: حيث تلعب التشريعات والقوانين التي تضعها الدولة– كضوابط للعلاقات المتبادلة بين المنظمات والعاملين – دوراً هاماً في إلزام هذه المنظمات بتقديم خدمات معينة ترى الدولة ضرورة تقديمها للعاملين ومن الأمثلة على هذه التشريعات، إلزام المنظمات البعيدة عن العمران بتقديم خدمات النقل والإسكان للعاملين بها، وكذلك ضرورة قيام المنظمات بتوفير الإسعافات الأولية في مواقع العمل، وكذلك توفير ضمانات الإصابة والشيخوخة وتوفير مختلف الخدمات الصحية للعاملين وذويهم.

هذا، وتتفق جميع التشريعات في مختلف الدول على ضرورة تقديم هذه الخدمات وتضعها ضمن التشريعات والقوانين المتعلقة بنظام الخدمة المدنية كما تضع الإجراءات الكفيلة بتقديمها وتحديد نوعياتها وحجمها ومداها.

2. **حجم المنظمة**: فالمنظمات كبيرة الحجم، عادة ما تضم نوعيات غير متجانسة من العاملين وبإعداد كبيرة أيضاً، وهو ما يترتب عليه تنوع حاجاتهم وتعددها إلى حد كبير، الأمر الذي يتطلب تخصيص وحدات تنظيمية لمواجهة متطلبات هذه الاحتياجات أما المنظمات صغيرة الحجم، فلا تحتاج عادة إلى تخصيص هذه الوحدة التنظيمية وإنما تكون إحدى مسؤوليات مدير الأفراد، لأنها غالباً حاجات غير متنوعة بدرجة كبيرة وتكون أقل كثافة بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

3. **قدرة المنظمة على الدفع**: ويتوقف هذا الأمر على القدرة المالية للمنظمة، ومن ثم فإنها تعتبر من أهم العوامل المحددة لطبيعة الخدمات المقدمة للعاملين والمستوى الذي تقدم به.

ورغم ذلك، فإن هناك العديد من أنواع الخدمات الهامة والتي لا تحتاج إلى اعتمادات مالية كبيرة وتكون ذات أهمية للعاملين مثل توفير صيدلية صغيرة للإسعافات الأولية داخل كل وحدة إنتاجية، أو دار حضانة لأبناء العاملين.

هذا، وقد خصصت القوانين والتشريعات الليبية وقرارات الحكومة نسبة معينة من الأرباح الموزعة للإنفاق على الخدمات المقدمة للعاملين بشركات قطاع الأعمال العام والمنظمات الليبية عامة.

4. **موقع المنظمة الجغرافي**: تبدو أهمية توفير الخدمات العمالية واضحة كلما كان الموقع الجغرافي للمنظمة بعيداً عن العمران، فلابد في مثل هذه الحالة من توفير سبل انتقال العاملين من المنظمة وإليها، وفقاً لمحال إقامتهم، أو تدبير السكن المناسب لكل منهم. أضف إلى ذلك توفير كل ما تحتاجه سبل الحياة أو المعيشة خاصة في المناطق البعيدة عن العمران.

كذلك فإن الأمر قد يتطلب إعداد مستشفى خاص إذا كانت المنظمة بعيدة ويتولد عن إنتاجها أبخرة أو غازات ضارة للعاملين بها حيث تتولى هذه المستشفى استقبال العاملين المصابين بسبب الأضرار المحتملة من هذه الأبخرة أو الغازات السامة.

5. **نوع الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة**: إذ من المنطقي أن تختلف نوعية الخدمات التي تقدم للعاملين وفقاً لاختلاف نوع الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. فليس من المعقول أن تساوي بين منظمة تعمل في الإنتاج الحربي، وأخرى تعمل في مجالات الإنتاج المدني، كما أنه ليس من المقبول أن تساوي بين منظمة تعمل في صناعة استخراجية كالمناجم والمحاجر، وأخرى تعمل في صناعة تجميعية أو حتى تحويلية، حيث أن المخاطر المرتبطة بنوع الصناعة تتفاوت من حيث حدتها بتفاوت أنواع الصناعات.

هذا، ويفضل اشتراك المنظمات ذات النوعية الواحدة أو التي تنتمي إلى قطاع واحد في برنامج موحد للخدمات العمالية لما له من فعالية أكبر في تقديم خدمات أعلى وبنوعيات كبيرة.

رابعاً– تصميم برامج الخدمات العمالية

يمر تصميم البرنامج الجيد والكفء للخدمات العمالية المتميزة بعدة مراحل يمكن إيجازها في مجموعة المراحل التالية (ديسلر، 2015؛ السلمي، 1998):

المرحلة الأولى: مرحلة دراسة احتياجات العاملين

يجب أن ينبع برنامج الخدمات العمالية والمقدم للعاملين بالمنظمة من حاجة حقيقية لدى العاملين وذلك من خلال استطلاع رأيهم فيما يقدم لهم حالياً من خدمات، ومعرفة مدى رضاهم عنها، كما أنه يتم أخذ رأيهم ومقترحاتهم بشأن تطوير هذه

الخدمات، وما يمكن أن يتم استقطاعه من مرتباتهم للمساهمة من جانبهم في تطبيق هذا البرنامج المقترح.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد أهداف البرنامج

يجب على المنظمة أن تحدد الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء تطبيق هذا البرنامج، وأن تعمل على تحقيق التوافق والتنسيق بين احتياجات العاملين من ناحية وأهداف المنظمة من ناحية أخرى.

المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد موازنة برنامج الخدمات العمالية

تنطوي هذه الموازنة على المساهمات المالية والتي يتم استقطاعها من مرتبات العاملين، وكذلك مساهمة المنظمة والتي تتمثل في نسبة معينة مما تحققه من أرباح، أو عوائد استثمارات معينة ولعل هذا يمثل جانب الإيرادات من هذه الموازنة، أما جانب النفقات فيتمثل في تكلفة تقديم الخدمات ذاتها، وتكلفة القائمون على إدارته، وكذلك تكاليف التغطية الإعلامية لهذا البرنامج.

المرحلة الرابعة: مرحلة وضع لائحة العمل

حتى يمكن تطبيق برنامج الخدمات العمالية الخاص بالعاملين، يتم تحديد إجراءات العمل على هيئة لائحة تضم المعلومات التالية:

- أنواع الخدمات التي تنوى المنظمة تقديمها ويشملها البرنامج.
- خطوات وإجراءات الحصول على المزايا والخدمات.
- النماذج والاستمارات التي يتم استيفاؤها للحصول على الخدمات.
- تحديد أدوار المشرفين على تنفيذ البرنامج.

المرحلة الخامسة: مرحلة متابعة وتقييم البرنامج

وهنا يتم التقييم بناء على معايير موضوعية، وذلك للتحقق من مدى قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه والوقوف على أي انحرافات عنها ومعرفة أسبابها من أجل علاج أي مشكلات أو سلبيات بغرض تقديم خدمات متميزة.

هذا، ويعتبر معيار تحليل التكلفة والعائد (التكلفة / العائد) من أكثر المعايير الموضوعية التي يمكن استخدامها لتقييم مدى فعالية برامج الخدمات العمالية، كما يمكن استخدام بعض المؤشرات التي يمكن عن طريق مقارنتها على مدى سنوات متتالية، أو بين الإدارات المختلفة في المنظمة (مثل متوسط نصيب العامل من الخدمات، ومتوسط نصيب ساعة العمل من الخدمات ... وغيرها) في معرفة مدى التطور والتقدم في برامج الخدمات المقدمة للعاملين، والعمل على تحسينها وتطويرها مستقبلاً.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ما المقصود بالخدمات العمالية؟ وماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من وراء تقديم برامج الخدمات العمالية؟

السؤال الثاني: عدد صور ومجالات الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين؟ وأشرح أثنين منها بشيء من التفصيل؟

السؤال الثالث: هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي تؤثر في مدى قدرة المنظمة على تقديم برامج الخدمات والرعاية العمالية وكذلك درجة استخدامها وتطبيقها لهذه البرامج، أشرح أهم هذه العوامل والاعتبارات؟

السؤال الرابع: يمر تصميم البرنامج الجيد والكفء للخدمات العمالية المتميزة بعدة مراحل، أشرح هذه المراحل؟

الفصل الثالث عشر
نظم معلومات الموارد البشرية

سيتم في هذا الفصل التركيز على:

أولاً – الحاجة إلى المعلومات في ظل التحديات الحديثة للإدارة
ثانياً – المعايير المطلوبة لجودة المعلومات
ثالثاً – تعاريف نظم المعلومات الإدارية
رابعاً – نظام معلومات الموارد البشرية
خامساً – أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
سادساً – مكونات نظم معلومات الموارد البشرية
سابعاً – العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية
ثامناً – متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

الفصل الثالث عشر
نظم معلومات الموارد البشرية

تمهيد

تظهر أهمية نظم معلومات الموارد البشرية لما توفره من معلومات لمتخذ القرار أيا كان موقعه لمساعدته في اتخاذ العديد من القرارات سواء المتعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.

ونظراً لأهمية نظم معلومات الموارد البشرية فإن هذا الفصل سوف يركز على المفاهيم التالية:

أولاً– الحاجة إلى المعلومات في ظل التحديات الحديثة للإدارة

تزايدت الحاجة إلى المعلومات في ظل العديد من العوامل منها:

1. **تزايد التحديات الحديثة للإدارة**

فالإدارة أصبحت تواجه بالعديد من التحديات منها:

أ. التغير في تركيب هيكل القوى العاملة داخل المنظمة سواء من حيث مستوى المهارة أو المستوى التعليمي أو مستوى التطلعات. فالمنظمات لم تعد محصورة في مجرد الحصول على دخل نقدي يغطى الاحتياجات المعيشية وإنما صارت تسعى للحصول على المزيد من التطلعات الإنسانية. وهذا يعنى زيادة احتياج الإدارة إلى المعلومات التي تساعد على تفسير سلوك العاملين، دوافع العمل لديهم بالشكل الذي يحقق التوازن بين أهداف الإدارة، والأهداف الإنسانية للعاملين.

ب. تضخم حجم المنظمات واتساع نطاق نشاطها. وانتشار المنظمات العملاقة التي لا يقتصر إنتاجها في الغالب على نوع واحد من المنتجات وإنما تنتج تشكيلة متنوعة. ومن ثم ظهور الحاجة للمعلومات الدقيقة النادرة مع مواجهة العديد من المشكلات.

ج. تزايد التدخل الحكومي في شكل العديد من القوانين، القرارات الحكومية فعلى سبيل المثال في مجال التوظيف يبدو أن قوانين العمل تضع حدودا دنيا للأجور وحدودا قصوى لساعات العمل اليومية واشتراطات في الأمن، والفصل... وغيرها.

د. التطور الفني والتكنولوجي السريع. فالثورة العلمية الضخمة في مختلف فروع العلم والمعرفة التي يشهدها العصر الحالي أصبحت لها انعكاساتها الواضحة على تكنولوجيا الإنتاج، التسويق، التعامل وغيرها من مجالات النشاط الإداري.

هـ. تحقيق التوازن في المصالح المتعارضة للأطراف المؤثرة، فمع انفصال الملكية عن الإدارة أصبحت إدارة المنظمة من واجباتها الأساسية أن ترعى مصالح جميع الأطراف المؤثرة على الأخص أصحاب رأس المال، المستهلكين، العاملين، المنافسين، المجتمع ككل.

2. العوامل الاجتماعية والقانونية

حيث تعتبر تلك العوامل من أهم جوانب البيئة الخارجية لأي منظمة والتي تؤثر على قراراتها تأثيراً كبيراً مما يستلزم من المنظمة متابعة تلك التغيرات الاجتماعية، القانونية.

3. تزايد حدة المنافسة

ويمثل هذا التزايد سواء داخليا أو خارجيا إلى زيادة مسؤولية الإدارة للعمل بطريقة أكثر مهارة وقدرة مع التطور، التحدي، الابتكار.

4. تنوع المهارات والمسؤوليات للمدير

ففي ظل التحديات المتزايد تزايدت أيضاً مهام وواجبات ومسؤوليات المدير وأصبح في حاجة إلى دعم نظم المعلومات للتغلب على العديد من العقبات والمشاكل.

5. التقدم الهائل في نظم الاتصال والحاسبات الآلية

نتج عن هذا التقدم تطور نظم المشاركة في تشغيل البيانات، ومن ثم سهولة استخدام الحاسب الآلي من جوانب النشاطات المختلفة للمنشأة مما ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تزايد الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية.

6. تعاظم دور الإدارة والاتجاه نحو رفع كفاءة اتخاذ القرارات

وهذا نتج عن كبر حجم المشروعات وانتشارها واحتياجها إلى استثمارات رأسمالية ضخمة وانفصال الإدارة عن الملكية إلى ضرورة ممارسة الإدارة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وبالمثل تطوير طرق اتخاذ القرارات.

ثانياً– المعايير المطلوبة لجودة المعلومات

لكي تكون المعلومات المتاحة جيدة فإن هذا يتطلب مجموعة من المعايير التي يمكن الحكم بها على ما إذا كانت المعلومات جيدة أم لا.

وفيما يلي عرضاً لأهم معايير جوده المعلومات.

1. معيار التوقيت

التوقيت المناسب لتقديم المعلومة يعتبر المعيار الأساسي لجودتها فلا قيمة للمعلومة إذا لم تصل في الوقت المناسب لمتخذ القرار، ويحقق التوقيت الملائم والاستجابة السريعة العديد من المزايا:

- تمكين الإدارة من سرعة التصرف ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها.
- تقليل الإسراف في استخدام الموارد المتاحة بالمنشأة.
- التمكين من متابعة الأفكار الجديدة وتنفيذها.

2. معيار مناسبة المعلومات للغرض المستهدف

والمناسبة هنا تعنى ملاءمة المعلومات لاحتياجات المستخدمين حيث يجب أن تتلاءم مع احتياجات المستخدمين لها من المستويات الإدارية المختلفة، فمستوى الإدارة العليا يحتاج إلى معلومات يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، بينما الإدارة الوسطى تتلاءم معه المعلومات ذات الطابع التكتيكي أما مستوى الإدارة الدنيا فيحتاج إلى معلومات تشغيلية، وبالمثل يجب أن تتلاءم المعلومات مع احتياجات المستخدمين من المستوى الإداري الواحد.

3. **معيار الثقة**

والثقة هنا تعنى ضرورة توافر العديد من العناصر منها:

أ. **الدقة**: ويمكن قياس دقة المعلومات بنسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة من خلال فترة زمنية معينة فالمعلومات المقدمة يمكن أن تكون:

- معلومات كاملة الصحة بحيث يمكن الاعتماد عليها بثقة تامة في التنبؤ بالأحداث المتوقعة.
- معلومات غير كاملة الصحة بمعنى أن درجة الدقة فيها لاتصل إلى 1%.

وبصفة عامة فإن زيادة درجة دقة المعلومات تؤدى إلى زيادة المنفعة من المعلومات.

ب. **الموضوعية**: وهذا يعنى خلو المعلومات من التحيز، بمعنى توافقها مع أهداف ورغبات المستخدمين.

ت. **القابلية للقياس**: وتعنى القدرة على عرض المعلومات في شكل كمي ليسهل إجراء المقارنات.

4. **معيار الكمية**

ويقصد بهذا المعيار كمية المعلومات المناسبة التي يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار وتمكنه من الإحاطة الشاملة بكافة جوانب المشكلة موضع البحث دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقد معناها.

وتتحدد الكمية في ظل:

أ. **الشمول**: ويعني احتواء المعلومات على الحقائق الأساسية لكافة جوانب المشكلة.

ب. **الإيجاز**: ويعني تقديم المعلومة بصورة محددة وبعيده عن التطويل والتكرار.

ج. **الحداثة**: وتعني المواكبة للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

ثالثاً- تعاريف نظم المعلومات الإدارية

لا يوجد اتفاق شامل بتعريف نظم المعلومات الإدارية ويمكن عرض أكثر هذه التعاريف شيوعاً (Donald, 1982) على النحو التالي:

1. **عرفها كنيفان بأنها**: مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الحاضر، الماضي والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة وهي التي تدعم وظائف التخطيط، الرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير معلومات في الوقت المناسب لمساندة عملية صنع القرارات.

2. **عرفها ماكليود بأنها**: النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمتد بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤيه في صورة شفوية أو مكتوبة طبقاً للعمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها ويدعم المديرين، العاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات.

3. **عرفها دافز بأنها**: نظام متكامل من العنصر البشرى والآلات بهدف تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات البيعية ونماذج اتخاذ القرارات وقواعد البيانات.

ومن التعاريف السابقة يمكن ملاحقة الآتي:

1) أنه نظام يصف الحاضر والماضي ويتنبأ بالمستقبل.
2) أنه نظام يصف المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة.
3) أنه مبنى على الحاسب الآلي.
4) أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق – إنتاج – أفراد – تمويل).
5) يدعم وظائف التخطيط، الرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.
6) يساند كل المستويات الإدارية في المنظمة.
7) تتمثل مخرجاته في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة يحتاجها المديرون أو في شكل نماذج رياضية وأساليب كمية يتم تبادلها لمحاكاة مشاكل فعلية.
8) أن هذا المفهوم يتكون من ثلاث أجزاء تتمثل في:

أ. النظم: وهي مجموعة من العناصر والأجزاء التي يتم ترتيبها بشكل منطقي لتحقيق أهداف المشروع.

ب. معلومات: وتحتوي على بيانات من داخل المنشأة وخارجها تم تجهيزها وتحويلها إلى معلومات لاستخدامها.

ج. إدارية: حيث إن هذه المعلومات تقدم إلى الإدارة لخدماتها في مجال التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف أنواع النظم الفرعية لنظام المعلومات الإدارية وفقاً للمعايير الآتية (Donald , 1982):

1) معيار التقسيم طبقاً للأهداف

لما كانت القرارات الإدارية طبقاً لمعيار – الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها – يمكن تقسيمها إلى: قرارات استراتيجية، تكتيكية، تشغيلية كما مبين بالشكل رقم (13–1) وطبقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم المعلومات إلى:

- **معلومات متعلقة بالأهداف الاستراتيجية** ولما كانت المعلومات هنا مرتبطة بالقرارات الاستراتيجية التي تتناول تنفيذ الأهداف الأساسية طويلة الأجل فإن المعلومات في هذه الحالة لابد وأن تساعد في تحقيق مثل هذه القرارات، ولهذا ينبغي أن تحتوي على تقارير تنبؤيه تركز على النماذج والأساليب الإحصائية مثل السلاسل الزمنية، المحاكاة، البرمجة الخطية، برمجة الأهداف.
- **معلومات متعلقة بالقرارات التكتيكية**: ولما كانت المعلومات هنا مرتبطة بقرارات موجهة لتحديد السياسات والإجراءات وطرق العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة، فإن المعلومات هنا لابد وأن تتناسب مع طبيعة هذه القرارات وتساعد في تحقيق مثل هذه القرارات ومن أمثلة هذه المعلومات (معلومات عن تكاليف الإنتاج، أسعار البيع، الأجور، المرتبات) حالة المخزون السلعي، تقارير أداء الأفراد، والمعلومات المتعلقة بالمواد المتاحة.
- **المعلومات المرتبطة بالقرارات التشغيلية**: لما كانت المعلومات هنا مرتبطة بالقرارات الإدارية المرتبطة بأسلوب العمل اليومي والعمليات الجارية بالمنظمة، فإن المعلومات هنا يجب أن تتلاءم مع طبيعة هذه القرارات. ومن أمثلة هذه المعلومات (معلومات عن

انحرافات الخطط للتكاليف، سجلات وتقارير المخزون، تغيرات إنتاجية الأقسام، عوامل الإنتاج).

شكل رقم (13-1) تصنيف المعلومات طبقاً للقرارات الإدارية

(2) تصنيف المعلومات طبقاً للوظائف

ويقصد بهذا التصنيف تقسيم أوجه النشاط الخاصة بنظم المعلومات اعتماداً على طبيعة الوظائف في المنظمة ولما كانت معظم وظائف المنظمة تتمثل في الأفراد، الإنتاج، التسويق، التمويل. فإنه طبقا لهذا المعيار يمكن تقسيم المعلومات إلى معلومات متعلقة بقرارات الإنتاج، معلومات متعلقة بقرارات التسويق، معلومات متعلقة بقرارات الأفراد، معلومات متعلقة بقرارات التمويل كما موضح بالشكل رقم (13-2).

ويمكن إبراز هذا النوع من التصنيف من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13-2) تصنيف المعلومات طبقاً لوظائف المنظمة

ويجب الإشارة أن هذا التقسيم لا يعنى الفصل بين المعلومات المتعلقة بكل وظيفة من وظائف المنظمة، بمعنى أنه لا يمكن جمع أي معلومات متعلقة بأي نوع من قرارات المنظمة بمعزل عن المعلومات المتعلقة بالقرارات الأخرى.

(3) تصنيف المعلومات طبقاً لمصادر الحصول عليها

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن تصنيف المعلومات، من زاوية مصادر الحصول عليها إلى معلومات متعلقة بالبيئة الداخلية، معلومات متعلقة بالبيئة الخارجية.

(4) تصنيف المعلومات طبقا لطبيعة القرارات

لما كانت القرارات الإدارية طبقا لمعيار طبيعة القرارات يمكن تقسيمها إلى قرارات روتينية، قرارات غير روتينية، فإن هذا التقسيم يفيد في تحديد مصادر المعلومات اللازمة لكل نوع من القرارات فالمعلومات اللازمة للقرارات الروتينية فهي متاحة داخلياً ويتم الحصول

عليها من السجلات. أما المعلومات المتعلقة بالقرارات غير الروتينية يتم الحصول عليها غالباً من مصادر خارجية.

رابعاً – نظام معلومات الموارد البشرية

تعددت تعريفات نظام معلومات الموارد البشرية، فيما يلي أهم التعاريف:

1. نظام يعتمد على استخدام الحاسب الآلي لتجميع وتصنيف وحفظ وصيانة واسترجاع والتأكد من دقة وصلاحية بيانات محدده تحتاجها المنظمة بخصوص عامليها الحاليين والمتقدمين لشغل وظائفها وكذلك العاملين.
2. وكذلك يمكن تعريفه بأنه النظام الذي يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى مراكز اتخاذ القرار وبما يتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل الذي تقدم عليه ودرجة الشمول والارتباط والتوقيت المناسب.
3. وكذلك عرفه آخرون بأنه هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراءات لتجميع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية عن الموارد البشرية وتخزينها وتحديثها بصفة مستمرة أو تشغيلها لتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمتخذي القرارات سواء في مجال إدارة الموارد البشرية أو أي مجال آخر.

ومن التعريفات السابقة يتضح ما يلي:

- أن نظام معلومات الموارد البشرية جزء من نظام المعلومات الإدارية.
- يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على أساس استخدام قاعدة البيانات بالحاسب الآلي التي تحتوي على جميع البيانات.

- البيانات التي يتم الاعتماد عليها في نظام المعلومات تتمثل في البيانات الداخلية الناتجة عن ممارسة الأنشطة المختلفة بالمنظمة، البيانات الخارجية.
- أن مخرجات نظم المعلومات يتم الاستفادة منها من قبل متخذي القرارات في كافة المستويات.
- وأخيراً، كلما كان نظام المعلومات يتسم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية فإن هذا يؤدى إلى تعظيم استفادة المنظمة من وجود هذه النظم لتحقيق أهدافها.

ومن خلال التعاريف السابقة لنظام معلومات الموارد البشرية يتضح أن نجاح نظام المعلومات يتوقف على العديد من الأمور منها:

أ. توافر كافة الإمكانيات البشرية مثل الخبرة الفنية والإدارية والإمكانيات المادية لتوفير الحاسبات الإلكترونية المناسبة للتعامل مع البيانات بالتشغيل والتحليل والتخزين.

ب. قناعة الإدارة العليا بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية والعمل على حل المشكلات التي تعترض تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية.

ج. توافر البيانات الضرورية لنظام معلومات الموارد البشرية سواء داخلية أو خارجية.

د. توافر القدرة على إدارة نظام معلومات الموارد البشرية من أفراد مدربين على إدارة النظام إلى وجود نظام جيد لمعالجة البيانات.

هـ. تعاون كافة الإدارات بالمنظمة مثل الإدارة المالية وإدارة الموارد، التسويق، الإنتاج مع إدارة الموارد البشرية لإمدادها بكافة البيانات التي تحتاجها.

و. الإحاطة الكاملة بكافة القيود المفروضة على نظام المعلومات والناتجة من الظروف السياسية، القانونية، الاقتصادية والتكنولوجية والسكانية والتعليمية والثقافية، سوق العمل.

خامساً – أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

تظهر أهمية نظام معلومات الموارد البشرية للعديد من الأسباب منها:

- تزويد متخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية بكافة المعلومات عن القوانين، واللوائح الخاصة بالموارد البشرية.
- تجنب الآثار السلبية لبعض القرارات الخاطئة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية نتيجة نقص المعلومات عن الموارد البشرية.
- مساعدة نشاط التدريب والتنمية الإدارية من خلال توفير بيانات عن الأفراد تتعلق بأدائهم واحتياجاتهم التدريبية، ومدى استعدادهم للتحصيل ومهاراتهم التي يمكن تنميتها.
- توفير البيانات اللازمة لتقرير الحوافز والمكافآت وغيرها من المزايا وأيضاً الحوافز السلبية والجزاءات.
- المساعدة في تقييم أداء العاملين واتخاذ القرارات المناسبة في مجال النقل وتغيير المهام.
- تقديم بيانات للإدارة العليا عن مشكلات واقتراحات العاملين من خلال استطلاع اتجاهات العاملين وذلك لتطوير العمل وتحسين أساليبه وإجراءاته.
- توفير بيانات عن هيكل القوى العاملة من خلال:
  - بيانات عن الأفراد الحاليين والمتاحين للعمل (المعروض من العمالة، خصائصهم).
  - بيانات لحساب التقديرات المتوقعة من الفرص باستخدام أساليب رياضية، إحصائية.
  - التنبؤ طويل الأجل بالاحتياجات من العمالة بناء على المقارنة بين التوصيف الوظيفي ومؤهلات العاملين الحاليين وقدراتهم.

- تحديد البيانات اللازمة لتقرير العدد اللازم للتعيين من خلال مقارنة مواصفاتهم مع المؤهلات والقدرات والمهارات المطلوبة.

سادساً- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

تنقسم عناصر نظام المعلومات إلى ما يلي (الكلالده، 2011):

1. تجميع البيانات.
2. تشغيل البيانات.
3. تخزين واسترجاع البيانات.
4. توصيل البيانات والمعلومات.

1. تجميع البيانات

ترتكز مقومات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق أهدافه على البيانات التي تتاح للنظام وهنا تظهر أهمية جمع البيانات المطلوبة والمرتبطة بأهداف نظام المعلومات والمبنية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية وذلك لأنه من الخطأ جمع البيانات بطريقة عشوائية لأن هذا ينتج عنه ضياع الوقت والمجهود.

وتتمثل أهم مصادر البيانات لنظام معلومات الموارد البشرية، كما يوضحها الشكل (3-13):

ويشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على نظامين هما:

النظام الاول: النظام المحاسبي

ويشمل مستندين أساسيين للعمل وهما أمر التشغيل، بطاقة وقت العامل ويعتبر هذان المستندان أساس لحساب الأجر المستحق للعامل.

النظام الثاني: نظام التواصل

ويعمل على توفير البيانات من داخل، خارج المنظمة:

- **المصادر الداخلية:**

وتتمثل بياناتها في:

أ. البيانات الشخصية عن كل عامل في المنظمة عند تعيينه ومؤهلاته العلمية وخبراته، حالته الصحية، تاريخه الطبي.

ب. تقارير أداء العاملين من الرؤساء.

ج. احتياجات الأقسام.

د. معايير الزمن الخاصة بإجراء بعض العمليات لاستخدامها في تقييم أداء العاملين.

هـ. النواحي القانونية لعلاقات العاملين

و. الأجور، سياسات التعيين.

- **المصادر الخارجية**

وتشمل مكاتب التوظيف، نقابات العمال، معاهد التدريب المهني، ومكاتب رعاية الخريجتين، قوانين الدولة والشركات المنافسة.

وتعتبر عملية جميع البيانات ليست كافية لأنها لابد أن تحتوي على تسجيل مواصفات بعض الخصائص للبيئة (داخلية – خارجية)، وعلى هذا فإن عملية تجميع البيانات كما هو مبين في الشكل رقم (13-4) يجب أن تتضمن ما يلي:

1) عملية القياس الأساسي وتتم عن طريق:

- مشاهد البيئة داخلية، خارجية.
- تخصيص الأرقام، الرموز لبعض خصائص هذه البيئة.

شكل رقم (13-3) مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية (الكلالده، 2011)

2) تسجيل القياسات الناتجة من عملية القياس الأساسي ويمكن التعبير عن هذا من خلال الرسم الموضح بالشكل رقم (13-4).

ويجب التأكيد على أهمية أخذ هدف نظام المعلومات في الاعتبار لكي يتم تحديد البيانات الأساسية التي يتم تجميعها، وهذا يعنى إن تحديد ما يجب قياسه من قبل نظام المعلومات يتطلب الإدراك الكامل لنوع المخرجات المطلوبة من النظام وبالمثل الإدراك الكامل لمتخذي قرارات الموارد البشرية وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

2. تشغيل البيانات

يعتبر نشاط وحده تشغيل البيانات هو جوهر مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث أن معظم البيانات يجب أن تخضع لعملية التشغيل، وذلك للحصول على البيانات التي تقدم معلومات مفيدة.

شكل رقم (13-4) تسجيل القياسات الناتجة من عملية القياس الأساسي (الكلالده، 2011)

ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد عملية التشغيل التي يجب القيام بها أهداف المنشأة والمعلومات المعقدة التي تحقق هذه الأهداف، ويؤدى هذا إلى الحصول على المخرجات المرغوب فيها حيث تعتمد المخرجات على كل من عملية التشغيل، المدخلات.

وتخضع طرق وأساليب تشغيل البيانات للتطور المستمر تبعاً للتطورات الفنية ومدى استخدامها في المنظمات إلا أنه يمكن التمييز بين طريقتين لتشغيل البيانات:

أ. التشغيل اليدوي للبيانات

ويقصد به استخدام المجهود البشرى كأساس لإجراء المعالجة الخاصة بالبيانات، وهنا يتم استخدام بعض الأدوات البسيطة التي تلزم لتسجيل ومعالجة هذه البيانات.

ب. المعالجة الإلكترونية للبيانات

ويقصد بها استخدام الحاسبات الإلكترونية عند تشغيل ومعالجة البيانات فمع تنوع البيانات والمعلومات المتاحة للمنظمة استلزم هذا استخدام المعالجة الإلكترونية في هذا المجال نظراً لمزاياها في أداء الوظائف المتعلقة بإدخال ومعالجة وإخراج وتخزين البيانات والرقابة عليها. وبالمثل وفرت المعالجة الإلكترونية البيانات التي تعتمد على الحاسب الآلي العديد من الخصائص أهمها الدقة، الاقتصاد.

وعملية تشغيل البيانات تحتوي على العديد من الطرق منها التبويب والتصنيف للبيانات، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أشكالاً أخرى لتشغيل البيانات مثل حساب الإحصاءات المختلفة كالمتوسط، الانحراف المعياري.

وبالمثل قد تحتوي عمليات تشغيل البيانات على طرق أكثر تعقيداً من سابقتها وتتضمن تلك العمليات استخدام النماذج الرياضية أو الإحصائية مثل نموذج البرمجة الخطية، غير الخطية، البرمجة الديناميكية، نموذج المحاكاة، المباريات وعند استخدام تلك الأساليب الكمية في تشغيل البيانات فإن المخرجات تكون مختلفة كلية عن طبيعة المدخلات بالشكل الذي يزيد من دقة المعلومات، ويدعم القرارات التسويقية.

3. تخزين واسترجاع البيانات

يمثل الهدف الرئيسي لتخزين المعلومات في استرجاع المطلوب منها عند الحاجة إليها بدلاً من البحث عنها وتجميعها من جديد.

ولكن بالرغم من أهمية هذه الخطوة، إلا أن منفعة البيانات التي يتم تخزينها تكون مفيدة بحقيقة أن القرارات الخاصة بالموارد البشرية يقوم معظمها على أساس التوقعات المستقبلية والمعلومات القديمة غالباً ما يكون لها استخدام محدود في التنبؤ

بالمستقبل. من ناحية أخرى، فإن البيانات التي لا تخزن قد تضيع إلى الأبد، ولهذا يجب تخزين البيانات الضرورية، وكذلك مقارنة التكاليف الخاصة بتخزين البيانات بالقيمة المتوقعة منها.

لهذا، يجب أن تتخذ مجموعة من القرارات تتعلق بنوعية البيانات الواجب الاحتفاظ بها، المكان الذي تخزن فيه البيانات، الكيفية التي يتم بها التخزين وبالمثل الاهتمام بتكلفة التخزين، وتكلفة استرجاع البيانات والوقت المطلوب لاسترجاعها.

4. توصيل البيانات والمعلومات

أن عملية توصيل البيانات تحدث بين عناصر نظام معلومات الموارد البشرية، وتحدث أيضاً بين نظام معلومات الموارد البشرية، متخذي القرارات، وعليه فإن الاتصالات التي تحدث بين عناصر نظام المعلومات تتضمن:

أ. توصيل البيانات من وحدة الذاكرة (التخزين إلى وحدة التشغيل أو العكس).

ب. بالنسبة لعملية توصيل البيانات بين نظام المعلومات، متخذي القرارات فإنها تتضمن توصيل البيانات من وحدة التجميع أو وحدة التشغيل أو وحدة التخزين إلى متخذي القرارات.

وتتطلب عملية توصيل البيانات، والمعلومات مجموعة من القرارات تتمثل في تحديد الآتي:

- ماذا يرسل؟ تتضمن أكثر من عملية اختيار لبيانات معينة، وكذلك اختيار للطريقة التي يتم بها التعبير عن البيانات حيث أن الطرق المختلفة لعرض البيانات تنقل معاني مختلفة للمستخدمين، ولذلك يجب أن يؤخذ إدراك متخذ القرار في الاعتبار فقد تتأثر أفعاله (قراراته) بإدراكه للبيانات المستلمة.

- لمن ترسل؟ فتشير إلى اختيار الجهة أو الأشخاص الذين ترسل إليهم البيانات حيث يجب أن ترسل البيانات، المعلومات إلى أي فرد تكون القيمة المتوقعة للمعلومات بالنسبة له أكبر من تكلفة تحويلها إليه.
- كيف ترسل؟ تشير إلى الطريقة المادية للتوصيل وتتفاوت من قيام الأفراد بنقل التقارير بأنفسهم إلى نقلها عن طريق الاتصال الإلكتروني بين الحاسبات الآلية.

ومما سبق يتضح أن عملية نقل وتوصيل البيانات قد تقابل بالعديد من المشاكل منها:

- مشاكل فنية وتتعلق بدرجة الدقة التي يتم بها توصيل مجموعة من الرموز من المرسل إلى المستلم.
- مشكلة دلالة اللغة وتتعلق بدرجة الدقة التي يتم بها نقل المعنى الذي يرغب المرسل في توصيله إلى المستلم عن طريق الرموز المحمولة.
- مشاكل الفاعلية (التأثير على السلوك) وتعنى كيفية التأثير في سلوك المستفيد بالطريقة التي يرغبها المرسل.

ويجب الإشارة إلى أن فاعلية التوصيل تتأثر بشكل كبير بالمشاكل السابق الإشارة إليها وكذلك على تحديد قناة الاتصال أو الوسيط الناقل للبيانات والمعلومات فلو أن المصدر ليس لدية فهم كاف أو واضح للمعلومة أو أن المعلومة لم توضع في صياغة سليمة وكاملة على هيئة إشارات منقولة أو أنها لم تنقل إلى الجهة المقصودة أو استغرقت الكثير من الوقت لكي تصل إلى المستفيد فهنا يكون نظام الاتصال غير فعال.

سابعاً – العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

تتعدد العوامل التي تقف أمام نجاح نظام معلومات الموارد البشرية ومنها (المغربي، 2002):

1. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا: وخاصة عند تأخر ظهور نتائج نظام معلومات الموارد البشرية.
2. عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتقييم المعلومات، ويظهر ذلك في تجاهل ممثلي إدارة الموارد البشرية، أو وجود ممثلين ليسوا على خبرة ودراية بمتطلبات تصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
3. ضعف الارتباط والتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
4. المبالغة في استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب في كثير من الأحيان على موظفي الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها بيسر وسهولة إذا لم يتدربوا عليها التدريب الكافي.
5. التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء عملية بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية، فالنظام يحتاج إلى إدارة فعالة لا تقل في أهميتها عن إدارة أي نظام آخر.
6. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.
7. مقاومة العاملين لإدخال نظم معلومات الموارد البشرية لخوفهم من فقدان وظائفهم والتأثير على ظروف معيشتهم وتهديد علاقاتهم الاجتماعية.
8. عدم تحديد أهداف نظام المعلومات بدقة، حيث تبدأ المنظمات بوضع تصورات واسعة لحل جميع مشاكل نقص المعلومات وخدمة جميع الإدارات والأقسام بإدارة الموارد البشرية بدون تحديد ودقيق للهدف.

ثامناً- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

لكي ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات منها (العاصي، 2000):

1. **متطلبات إدارية**: وتتمثل في:
- تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل دقيق.
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.
- المشاركة من قبل جميع الإدارات مع إدارة الموارد البشرية.
- مراعاة احتياجات كافة المستفيدين.
- المتابعة المستمرة.

2. **متطلبات فنية**: وتتمثل في:
- توفير الأجهزة والآلات، الأدوات اللازمة لتشغيل النظام.
- توفير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة.
- تصميم نظام متكامل لكل من البيانات، الملفات، السجلات، الصيانة.

3. **متطلبات اقتصادية**: وتشمل:
- استخدام أمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
- العمل على تقليل التكاليف.

4. **متطلبات اجتماعية**: وتشمل:
- التفاوت المستمر بين إدارة الموارد، كافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات.
- توفير روح المساعدة والاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية وكذلك بين العاملين في إدارة الموارد البشرية، الإدارات الأخرى.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: تكلم عن العوامل التي أدت الى تزايدت الحاجة إلى نظم المعلومات؟

السؤال الثاني: حتى تكون المعلومات المتاحة جيدة، وفاعلة فإن هذا يتطلب مجموعة من المعايير التي يمكن الحكم بها لتحديد جودة هذه المعلومات، وضح هذه المعايير؟

السؤال الثالث: عرف نظم معلومات الموارد البشرية؟ ثم بين العوامل التي يتوقف عليها نجاح نظم هذه المعلومات؟ مع توضيح أهمية نظم معلومات الموارد البشرية؟

السؤال الرابع: تنقسم نظم معلومات الموارد البشرية إلى الى عدة مكونات، اشرح هذه المكونات؟ مع التوضيح برسم الاشكال كل ما أمكن ذلك؟

السؤال الخامس: أشرح العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية؟ ثم وضح المتطلبات التي يجب توافرها لنجاح هذه النظم من المعلومات؟

المراجع

قائمة المراجع

أولاً– المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد محمد (2009). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. أبو الفتوح، جمال طاهر (1996). **إدارة الجودة الكلية: مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بمصر**، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
3. أبو الفتوح، جمال طاهر (2004). **قياس الأداء المؤسسي والدور الحاكم لإدارة وتنمية الموارد البشرية**، بحث مرجعي غير منشور مقدم الي اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.
4. أبو الفتوح، جمال طاهر ومحمد غمري الشوادفي (2015). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الإعمال**، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر.
5. أبو الفتوح، جمال طاهر (2001). **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر، القاهرة، مصر.
6. أبو نبعة، عبد العزيز (2004). **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
7. أبو بكر، مصطفى محمود (2004). **الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
8. الديب، إبراهيم (2006). **دليل إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. القحطاني، محمد بن دليم (2008). **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة السعودية.

10. الفضلي، فضل الصباح (1995). مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 34، عدد 04، الرياض، المملكة السعودية.

11. القريوتي، محمد قاسم (1990). **إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص**، بدون ناشر، عمان، الأردن.

12. المرسي، جمال الدين محمد (2003). **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13. الشربيني، عزة أحمد (1996). **استخدام الأساليب الكمية لتطوير نظم المعلومات لترشيد القرارات التسويقية – دراسة تطبيقية على شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، بور سعيد، مصر.

14. النجار، نبيل الحسيني ومدحت مصطفى راغب (1992). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

15. الخولي، هالة عبد الله (2000). دراسة تحليلية إنتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال،

مجلـة المحاسـبة والإدارة التـامين، العـدد السـادس والخمسـون، السـنة التاسـعة والثلاثون.

16. الهيـتي، نـوزاد (2002). تنميـة المـوارد البشـرية مـدخل للتطـوير التكنولـوجي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، **مجلة التعاون**، العدد48.

17. الهنـداوي، وفيـة (1994). سياسـيات الأمـن والسـلامة المهنيـة الواقـع ومقترحـات للتطوير، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 82.

18. العاصـي، شـريف أحمـد شـريف (2000). **نظـم المعلومـات الإداريـة**، دار الثقافـة، عمان، الأردن.

19. العواملة، نائل عبدالحافظ (1995). تخطيط المسـار الـوظيفي للمـديرين في الـوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد العاشر، العدد السادس.

20. الكلالــده، طـاهر محمـود (2011). **الاتجاهــات الحديثــة فــي إدارة المــوارد البشـرية**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

21. الصيرفي، محمد (2007). **إدارة الموارد البشـرية**، دار الفكـر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

22. المغـربي، عبـد الحميـد (2002). **نظــم المعلومــات الإداريــة**، المكتبـة العصـرية، المنصورة، جمهورية مصر.

23. المغربي، عبد الحميد (2007). **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**. المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر.

24. السلمي، على (1983). **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.

25. السلمي، على (1996). تنمية الموارد البشرية السبيل الي الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، **ورقة قدمت للملتقى الثاني للموارد البشرية والذي عقد بالغرفة التجارية الصناعية بجدة**، 15-17 يوليو، السعودية.

26. السلمي، على (أ1998). **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر.

27. السلمي، على (ب1998). **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

28. السلمي، على (1998). **إدارة جديدة لعام جديد**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.

29. السلمي، على (2001). **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب، القاهرة، مصر.

30. الحداد، عوض (1996). إعادة هندسة نظم الموارد البشرية، **ورقة قدمت للملتقى الثاني للموارد البشرية**، والذي عقد بالغرفة التجارية الصناعية 15- 17 يوليو، جدة، السعودية.

31. الحداد، عوض (8199). انعكاسات التكنولوجيا على أنظمة العمل بالموارد البشرية وتأثيرها على القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال، **المؤتمر العلمي السنوي الثاني**، نوفمبر، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

32. بلوط، حسن (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

33. برنوطي، سعاد نائف (2007). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

34. بدر، سامية توفيق وأمل أحمد حميد (2016). **إدارة الموارد البشرية**، بدون دار نشر، عمان، الأردن.

35. بوسنينة، الصديق منصور وسليمان الفارسي (2003). **الموارد البشرية أهميتها تنظيمها مسؤوليتها مهامها**، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

36. بوكراس، ساندي (2002). **فرق العمل وحل المشكلات**، تعريب: عادل منصور، دار المعرفة لتنمية البشرية الرياض، السعودية.

37. بوراس، فائزة (2008). **تخطيط المسار الوظيفي**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة) جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

38. تشاندا، أشواك وشلباكبرا (2002). **استراتيجية الموارد البشرية**، ترجمة: عبدالحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهر، مصر.

39. توفيق، عبدالرحمن (2008). **الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف**، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة.

40. جودة، يسرى وعبدالفتاح عايش (2016). **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطوير الأداء الوظيفي في منظمات القرن الحادي والعشرين**، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر.

41. حسن، عبدالعزيز علي (2013). **الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

42. حسن، عبدالعزيز علي (2009). **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

43. حسن، راوية محمد (1999). **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

44. حميد، محمد عثمان إسماعيل (1994). **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

45. حمودي، خضير كاظم، والوزي موسى سلامة (2008). **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

46. حميد، محمد عثمان إسماعيل وحمدي مصطفى المعاز (1986). **المدخل الحديث في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

47. حميد، محمد عثمان إسماعيل (2002). **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

48. حريم، حسين واخرون (1998). **أساسيات الإدارة**، دار الحامد، عمان، الأردن.

49. حلمي، أحمد والعفشوك عبد المنعم (2000). **السلامة والصحة المهنية**، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، مصر.

50. حجازي، مصطفى (2004). **الصحة النفسية منظور ديناميكي تكاملي للنمو في البيت والمدرسة**، المركز الثقافي العربي، ط2، الدار البيضاء، المغرب.

51. ديسلر، جاري (2015). **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة: محمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ، ط11، الرياض، المملكة العربية السعودية.

52. ديوب، أيمن (2002). **التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.

53. رمضان، حامد بدر(1994).**إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

54. رضني، عبد الغفار وحسين القسازي (1996). **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر.

55. سالم، أحمد فؤاد (2013). **إدارة الموارد البشرية: مدخل التميز البشري في القرن الواحد والعشرين**، بدون ناشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

56. سالم، مؤيد سعيد واخرون (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن.

57. سليمان، محمود حنفي (2001/12/22). نحو منظومة متكاملة لتنمية الموارد البشرية في مصر، **جريدة الأهرام**، مصر.

58. سليمان، محمود حنفي وراشد محمد عبدالجليل (1996). **إدارة الموارد البشرية**، بدون دار نشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

59. سبنسر، ليل (2000). **هندرة الموارد البشرية: تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف**، تعريب شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإنتاج العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.

60. شاويش، مصطفى نجيب (1996). **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

61. شامبي، مايكل هامر وجيمس (1995). **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات**، تعريب: شمس الدين عثمان، شعاع، القاهرة، مصر.

62. صبري، محمد نجيب (2002). **العولمة وإدارة الموارد البشرية في مصر**، بدون دار نشر، الزقازيق، مصر.

63. صالح، محمد فالح (2004). **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

64. عبدالحليم، أسامة (2015). **إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي**، بدون دار نشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

65. عبدالحليم، أسامة وآخرون (1998). **إدارة الموارد البشرية**، بدون دار نشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

66. عبدالجليل، راشد محمد و احمد فؤاد سالم (2001). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، بدون دار نشر القاهرة، جمهورية مصر العربية.

67. عباس، أنس عبدالباسط (2011). **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

68. عباس، انس عبدالباسط (2007). **تخطيط الموارد البشرية: شئون العصر**، المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، صنعاء، اليمن.

69. عباس، سهيلة (2003). **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

70. عبدالباقي، صلاح (2000). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

71. عبدالوهاب، علي (1998). **المـوارد البشرية: طراز 2000**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.

72. عبـدالوهاب، علـي (1999). بعـض الاتجاهـات الحديثـة في إدارة المـوارد البشـرية، **مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 29– 30 ابريل**، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، القاهرة، مصر.

73. عبـدالوهاب، علـي (2000). **اسـتراتيجيات التحفيـز الفعـال نحـو أداء بشـرى متميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، بورسعيد، مصر.

74. عبـدالوهاب، علـي محمـد واخـرون (1995). **إدارة الأفـراد**، مكتبـة عـين شمـس، القاهرة، مصر.

75. عبدالوهاب سمير وليلى البرادعي (2006). **إدارة المـوارد البشـرية**، مركـز دراسـات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

76. عبدالباقي، صلاح الدين (2002). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر.

77. عبد الباقي، صالح الدين وعبد الغفار حنفي (1988). **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر.

78. عبدالباقي، عبدالرحمن (1990). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

79. عشماوي، محمد عبدالوهاب حسن (2014). **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.

80. عامر، سامح عبداللطيف (2011). **استراتيجية إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، عمان، الأردن.

81. علي، محمد علي (2010). **السلوك التنظيمي وتطوير المنظمات – مدخل تطوير الأداء البشرى في منظمات القرن الواحد والعشرين**، مكتبة تبارك، الزقازيق، مصر.

82. عياش، قويدر (2005). **مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للاداء المتميز في المنظمات**، منشورات جامعة ورقة، الجزائر.

83. عرفان، محمد عبدالرازق (2004). **تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل أحكام القانون رقم 12 لسنة 2003**، بدون ناشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

84. عمر، محمد (2007). **اقتصاد وتخطيط القوى العاملة**، جامعة دمشق، ط7، دمشق.

85. فلاتري، توماس (1997). **العاملون والأداء والأجور**، شعاع، القاهرة، مصر.

86. فيفر، جيفري (1995). **الموارد البشرية كقوة تنافسية**، شعاع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

87. كامل، مصطفى مصطفى (1994). **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر – القاهرة، مصر.

88. كريم، زيد حسن (2010). **استخدام أسلوب سلاسل " ماركوف " في التنبؤ بحركة العمالة**، بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

89. ماهر، احمد (2006). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

90. ماهر، احمد (2009). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، مصر.

91. مصطفى، أحمد سيد (1996). انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنضمات العربية، **مجلة أفاق اقتصادية**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، العدد73.

92. مصطفى، أحمد سيد (2000). **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين**، بدون ناشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

93. مصطفى، أحمد سيد (2004). **إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لراس المال الفكري** ، بدون ناشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

94. مقدم، سعيد (2010). **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.

95. مخيمر، عبد العزيز واخرون (1999). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومة، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

96. مرتجى، نجلاء (1985). **إدارة الأفراد العاملين: مدخل بيئي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

97. مؤسسة جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية (2002). **معايير تقييم المؤسسة العربية المتميزة**، الرقم1، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

98. منصور، أحمد منصور (1975). **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**، وكالة المطبوعات، الكويت.

99. منصور، أحمد (1975أ). **قراءات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت.

100. منصور، بن زاهي والشايب محمد الساسي (2005). التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، **ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، ورقلة، الجزائر.

101. موسى اللوزي (2000). **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

102. نيلسون، بون (2002). **طريقة لشحن طاقات الموظفين**، مكتبة جرير، الرياض، المملكة السعودية.

103. هاشم، زكي محمود (1989). **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

104. زايد، عادل محمد (2006). **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

105. زويلف، مهدي (1994). **إدارة الأفراد**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

106. زويلف، مهدي (2001). **الإدارة الموارد البشرية: مدخل كمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

107. زبيدة، شذا (2010). **استخدام سلاسل ماركوف في التنبؤ**، جامعة حلب، كلية العلوم، قسم الإحصاء الرياضي، حلب، سوريا.

108. زهران، حامد (1997). **الصحة النفسية والعلاج النفسي**، عالم الكتب، ط3، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmed, S., & Schroeder, G.R. (2001). "Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", **Accounting Horizons**, Vol. 15, No. 1.
2. Ahmed, S. & Schroeder, G.R.(2003). "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", **Journal of Operations Management**, Vol. 21, No. 1.
3. Anderson, et al.(1995). "A Theory of Quality Management Underling the Deming Management Method", **Academy Of Management Review**, Vol. 19, No. 3,1995.
4. Baker, B. & Gerhart, B.(1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", **Academy Of Management Journal**, Vol. 39, No 2.
5. Beatty, R. W. & Schneier, C. E.(1997). "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From Partners to Players", **Human Resources Management**, Vol. 36, No. 1.
6. Benkhoff, B.(1997). "A Test of the HRM Mode: Good for Employers and Employees", **Human Resources Management Journal**, Vol. 7, No. 4.
7. Blackburn R. & Rosen, B.(1993). "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned From Baldrige Award Winning Companies", **Academy of Management Executive**, Vol. 7, No. 3.
8. Capplli, P. & Neumark, D.(2001). "Do High Performance Work Practices Improve Establishment- Level Outcome", **Industrial & Labor Relations Review**, Vol. 54, No. 4.

9. Carman, R. & Conrad, S.(2000). "Key Performance Indicators: Putting the Customer First", **Supply Chain Management Review**, Vol. 4, No. 5.

10. Coolen, ACC. Markov Chains (2009). **Compact Lecture Notes and Exercises, Department of Mathematics**, King's College London.

11. Condrey , E. Stephen .(2005). **Handbook of Human Resource Management in Government** , 2ed , John Wiley & Sons .

12. Dodd, J. L. and Turner M. A. (2000). "Is Benchmarking Appropriate for Small Business? " **National Public Accountant**, Vol., 54, No. 6.

13. Donald, Kroeber W. (1982). **Management information systems: a handbook for modern managers**, New York: The Free Press.

14. Donald P. Carane, Personelm,(1987) **The Management of Human Resources**, 4th ed., Belmont: Kent Publishing Co.

15. Dessler, Gary (2009). **Human Resources Management**, Loen, New Jersey; Prentice Hall.

16. Defillippi, Robert J. And Arthur, Michael B. (1994). "The Boundaryless Career" .**Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, No. 4, Special Issue, pp. 307-324

17. Edward, E. Lawler, (1990). **Law Ler, Strategic Pay**, San Franciso: Jossey Bass.

18. Elnathan, D., Lin, T., and Young, S. M. (1996). "Benchmarking and Management Accounting: A Framework of Research", **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 8.

19. Fried, Bruce J. el. al, (2005) **Human Resourcing Healthcare Managing for Success**, 2ed, AUPHA HAP Editorial Board.

20. John B. Miner and Others, (1977). **Personal and Industrial Relation**, 3rd. ed., New York: Macmillan Publishing co.

21. Johh m. ivancevich , Robert Konopaske **,(2013). HRM ,** 12 ed , Mc Graw Hill**.**

22. Jin Y. Wang (2009). **"Operation Research/Markov Chains"** College of Management, NCTU.

23. Heffernan, Flood and Patrick Flood (2000), " An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organisations", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, No. 2,3,4, pp128-136.

24. Holmes, Janet (1995) **Women, Men and Politeness**. London: Longman. Ide, Sachiko (1989) "Formal forms and discernment: two neglected aspects of universals of linguistic politeness." Multilingua 8.2/3: 223-248.

25. Harrison, R. (2009). **Learning and Development** (5ed.). London: Paperback

26. Garavan, T. N. (1997). "Training, development, education and learning: Different or the same?" **Journal of European Industrial Training**, 21(2): 39-50.

27. Kanji, C.K. (1999). "Management of Business Excellence", **Total Quality Management**, No. 9.

28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992). "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 1.

29. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). **The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations** New York: Pfeiffer.

30. McLagan, P. A. (1997). **Models for HRD practice** . Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

31. Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (2007). **Human Resource Management: A Strategic Introduction (Management, Organizations and Business)** (2 ed.). Oxford: Paperback.

32. Manat Bracken et al.(2000). **Feed back at 360 Degrees**, The School Administrator Pub.

33. Megginson, G. L.(1977). **Personnel and Human Resources Administration**, 3rd. ed., N. Y: Richard D. Irwin.

34. Nolan, C. (2002). "Human resource development in the Irish hotel industry: The case of the small firm." **Journal of European Industrial Training** 26(2-4): 88-99.

35. Paul Rouse et al.(2001). "Integrated Performance Measurement Design", **Management Accounting Research**, Vol. 13, No. 1.

36. Stevenson, William J(2005) **. Operations Management**, 8th. ed, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2005.

37. Stead, V. and M. Lee (1996). **Inter-cultural perspectives on HRD** in Stewart, J. and McGoldrick, J. (eds) Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice. London, Prentice Hall.

38. Teresa, Torres-Coronas& Mario Arias-Oliva (2005). **e-Human Resources Management: Managing Knowledge People**, Idea Group Inc.

39. Voss, C. A., and Ahlstrom, P.(1997). "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17, No. 9.

40. Wilson, J. P. (1999). **Human resource development. Learning and training for individuals and organizations**. London, Kegan Page